

提问的秘密

YOU CAN ASK
GREAT QUESTIONS

罗朝平 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

提问的秘密 / 罗朝平著. —北京：电子工业出版社，2018.8
ISBN 978-7-121-34706-1

I. ①提… II. ①罗… III. ①提问—言语交往 IV. ①B842.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 150187 号

策划编辑：刘淑丽

责任编辑：杨振英

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：260 千字 插页：1

版 次：2018 年 8 月第 1 版

印 次：2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价：56.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。



这是一本关于提问技巧的工具书。

关于提问，我们能够读到很多形而上的方法论，也能找到很多支离破碎的资料，或者能看到在销售和管理领域专门的提问书籍，但是——

如何系统地构建问题？

如何利用问题去思考？

如何精准地控制问题？

如何有效地组织问题？

如何将提问技巧应用到工作和生活中？

这些似乎没有人专门去阐述。每次学员问到有无提问的相关书籍推荐，我都哑然无言，因为确实没有系统介绍提问技巧的书籍。在沟通中，提问的意义与价值已经毋庸置疑，既然如此，为何我不帮大家总结一下呢？

于是就有了这本书的诞生。

从两年前开始决定动笔，到现在的完稿出版，整本书实在是曲折“难产”。一方面归因于自己的惰性，另一方面确实也一直在思考一些问题，其中最重要的问题是：这本书究竟是写给谁看的？

坦率来说，本书开始的定位是给销售从业人员阅读的，但随着写作的深入，发现受众面可以非常广，于是我也努力在书中加入了很多非销售人员的案例。虽然我无法写得面面俱到，但方法论是相通的，读者可以举一反三到自身的领域。通过本书，管理人员可以在教练员工时更深刻地提问，父母也可以从中学到启发孩子思维的提问技巧，员工在和同事沟通时也可以通过提问进行更高效的沟通，



当然销售人员将从本书中获益最多。

所以，我把这本书定位成“**关于提问技巧的非常系统全面的工具书**”。之所以说是“非常系统全面”，是因为本书中确实有上千个问题分享给读者。

作为一个从业十年的职业讲师，“师者，所以传道授业解惑也”，我希望通过这本书帮大家“解惑”，帮助读者拨开提问技巧的面纱，掌握提问的精髓。但学习之道，知易行难。所以在本书中，我尽量多地帮助读者设计一些情景对白，帮助大家在感悟提问技巧的同时，能够通过情景应用到工作生活中，做到学以致用，知行合一。

提问，作为一种沟通技巧，本不像数学与逻辑学，有着绝对的对错是非。提问之道，往往需要根据环境、关系、目的来灵活运用，所以我更希望读者在阅读的时候能够有更多的思考。善于思辨，才是真正懂得了提问的真谛。

实践与思考，这是我给读者的两个建议。

罗朝平

2018年7月于深圳



第 1 章 学会提问有什么用	1
第 1 节 用提问替代指令，改善关系	5
第 2 节 用提问收集信息，挖掘需求	11
第 3 节 用提问刺激思考，拒绝“猴子”	14
第 4 节 用提问控制局面，引导方向	18
第 5 节 用提问投石问路，降低风险	24
第 6 节 用提问激发好奇心，吸引关注	28
本章思维导图	31
第 2 章 用问题厘清问题	32
第 1 节 批判性思维的力量	32
第 2 节 三维归因帮你定位问题	45
第 3 节 善用“为什么”来思考	52
第 4 节 消极问题与积极问题	63
本章思维导图	69
第 3 章 重新审视开放式与封闭式问题	70
第 1 节 开放式与封闭式问题对比	71
第 2 节 为封闭式问题“平反”	77
第 3 节 让封闭式问题更加可控	83

第4节 更加巧妙的封闭式问题.....	92
第5节 让你的开放式问题更聚焦.....	97
第6节 如何用提问收集敏感信息.....	105
第7节 如何问“为什么”的问题.....	109
本章思维导图.....	113
第4章 设计强有力的问题.....	114
第1节 投射提问法的妙用.....	114
第2节 上堆下切的提问魔力.....	119
第3节 提问中陷阱的预设.....	128
第4节 假设性提问的设计.....	138
第5节 标尺型问题.....	144
第6节 用好反问与设问.....	148
本章思维导图.....	152
第5章 提问的控制与组织.....	153
第1节 提问时的结果导向思维.....	154
第2节 对方为什么要回答你的问题.....	161
第3节 影响提问效果的环境因素.....	165
第4节 组合问题的设计.....	171
第5节 提问时的布局设计.....	180
本章思维导图.....	190
第6章 销售沟通中的提问技巧.....	191
第1节 销售人员提问时的常见错误.....	192
第2节 电话销售中的问题设计.....	198
第3节 门店销售中的问题设计.....	208
第4节 大订单销售中的 SPIN 问题设计.....	216
本章思维导图.....	234



第 1 章

学会提问有什么用

好问则裕，自用则小。

——《尚书》

有天清晨，在结束了连续十几天的授课后，原本计划在家睡个懒觉，偷得浮生半日闲。结果被楼下孩子外婆的声音吵醒了。外婆是个急性子，而早上叫小朋友起床上学又偏偏是个世界难题，于是我就听到了外婆对孩子的催促声：

“快点起来了！不要再赖床。”

“动作快点，赶紧刷牙洗脸，不要磨磨蹭蹭了！”

“一会儿要快点吃早饭，鸡蛋和牛奶都要吃完啊！”

“不要发呆了，一会儿又要迟到了！”

懒觉计划看来“流产”，索性起床下楼。当我走到客厅时，发现孩子还坐在沙发上发呆，双眼蒙眬，估计还沉浸在睡梦中，而转眼一看，外婆又准备催促了。

“妈，我起来了，一会儿我送孩子去幼儿园吧。”我赶紧回应外婆。

由于前一晚半夜才回到家，孩子突然看到我，异常惊喜。我就趁机问道：“宝宝，要不要和爸爸一起刷牙洗脸呢？”孩子高兴地答应了，翻身下了沙发。到了洗手间，我又继续问道：“宝宝，你自己会不会挤牙膏啊？”孩子骄傲地回答：“我早就会了。”然后动作麻利地挤了牙膏，开始刷牙洗脸。



洗漱完毕后，我带着孩子坐在餐桌边：“宝宝，今天早上这个鸡蛋看起来不大啊，你估计你要几口才能吃完？”孩子评估了下，回答道：“我觉得要四口。”

“啊？四口？不可能吧？你什么时候这么厉害的？”我赶紧趁热打铁地追问。孩子一听，好胜心顿生：“爸爸，那我现在就吃给你看！”于是孩子狼吞虎咽般，四口就把鸡蛋消灭了。

“那你喝牛奶可以像蓝鲸一样，一口气喝完吗？”

“当然可以啊！爸爸，我就是大蓝鲸。”

“宝宝，那一会儿你想让爸爸还是外公送你去幼儿园呢？”

“还是爸爸吧！”

在我不停地提问引导下，一切进展顺利，孩子也兴高采烈。想到孩子最近一直迷恋变形金刚，我最后又问了他一个问题：“擎天柱，现在我们可以出发去幼儿园了吗？路上肯定有很多霸天虎需要我们消灭！”

孩子振臂高呼：“汽车人，全体待命，现在出发！”

一个忙碌的早晨，在提问中结束了。

在越来越多的沟通场合中，我们都需要进行提问。在过去的很多年，提问在沟通中的力量被严重低估。

如果你是父母，在教育孩子的时候，不妨像上面的故事中那样，尝试用提问替代指令，让孩子自己做决定，可能执行力更强。你还可以用提问去开拓孩子的思维，永远不要低估孩子的学习能力，用问题去帮助孩子成长。

如果你是一位销售人员，你应该学会用提问挖掘客户需求，用提问收集客户的信息，用提问侧面打听竞争对手的情况，用提问引导客户的思维，用提问最终实现商品的销售。美国有个知名的咨询公司曾经跟踪过几千位销售人员，对比优秀的销售与一般的销售在行为上的差别，其中一个重要结论是：优秀的销售都比较善于提问，而一般的销售总爱自己滔滔不绝。

如果你是一位管理者，你可能面对的是“90后”甚至“95后”的员工。传统的家长式的管理方式往往是各种指令的下达，可能你的员工会对此充耳不闻。当你在不停地下达指令让你的员工服从的时候，你在很大程度上削弱了他的主观能动性与学习欲望，这在管理上称为“除法领导”。员工越来越依赖你，甚至越来越笨，而你却疲惫不堪。但如果你善于通过提问去刺激对方思考，引导对方寻找工作问题的答案，这在管理上称为“乘法领导”，你的员工也会用进步与独立

回报你。“授之以鱼不如授之以渔”，给员工结果不如给员工方法；而给员工方法，不如通过提问让员工自己找方法。这样的话，当一个方法失效时，员工才能自己主动找到其他方法，这才是真正的“授之以渔”。

如果你今天需要和领导沟通，更加应该善于提问，否则你怎么知道领导的意图与想法。

如果你去逛街买衣服，可以用提问的技巧讨价还价与谈判。

如果你要进行一个演讲，可以设计一系列的排比问句作为你的开场，一定气势如虹，抓人眼球。

总之，提问无处不在。

越来越多的人都开始意识到提问的力量与魅力，不管你做什么职业，无论你和谁沟通，提问的重要意义不言而喻，但很多时候提问的技巧还是有所缺失。有时候甚至只需一个问题的改变或优化，就会让原本无效的沟通顺畅起来。

在一次培训结束后，某企业的人力资源部的梁总监邀请我去他办公室喝茶，他一边喝茶一边对我说：“罗老师，我们公司最近在做培训计划，所以现在想做个调研，收集下员工在工作中有什么问题，这样便于我们后续设计培训课程。”

“这是好事情啊！”我理所当然地捧场回应。

“但是有个问题，之前我们做了几次调研，效果都不理想。今天过会儿正好还有三个员工的调研，罗老师，您既然来了，能不能在旁边帮我们看看出了什么问题？”面对梁总监的邀请，我欣然答应了。

员工调研开始了，三个员工依次进行，第一个进来的是一个女员工。梁总监在请她坐下后，开口问的第一个问题就着实吓我一跳：

“小李，你说说看，你目前工作中存在着什么问题？”

不仅是吓我一跳，那个女员工小李也一头雾水，面对这样一个单刀直入的问题，犹豫片刻后，小李小声地回答：“我觉得都挺好的，没有什么问题。”不管梁总监如何追问，小李在回答的时候明显都战战兢兢，谨慎小心，或者回答不知道，或者歌功颂德，一团和气。第一个员工的调研，就在这样怪异的气氛中结束了。

“罗老师，之前调研过几个员工，都差不多，大家都说没有什么问题。”梁总监终于忍不住开始抱怨了，我却忍俊不禁。

“梁总，哪个员工愿意当着你的面承认自己有问题啊？”我笑着说道：“你不妨考虑在提问的时候换个方式，可能效果会不一样呢！”

“那应该怎么问呢？”梁总监好奇地问。



“你想让员工配合你的提问，首先，你应该告诉他们今天提问的目的是什么，消除他们的戒备心理；其次，你可以考虑换个角度来提问……”于是我和梁总监简单解释了一下相关的提问技巧。很快，梁总监把下一个员工叫了进来。

“小胡，今天请你来主要是想帮大家看看工作中有什么需要改进的，这样我们好设计培训课程来帮助大家，之前你也参加过我们人力资源部组织的培训吧？感觉怎么样？”这次梁总监没有单刀直入，而是开始迂回地提问。

“去年参加过啊，课程非常好啊。”小胡回答道。

“那就好！不过虽然我们聘请的外部老师很专业，但毕竟还是对我们公司可能有点不完全了解，所以你对以后的培训课程有什么建议呢？”梁总没有直接询问小胡工作中的问题，而是问小胡对未来的课程有何期望，更重要的是在提问前做了强烈的心理暗示与引导。

果不其然，小胡稍加思考后说：“如果培训老师能够结合我们实际工作中的问题，针对性地展开讲解就更好了！”

“看来我今天找你来真是找对人了！”看着慢慢入彀的小胡，梁总监赶紧送上赞扬，然后问了一个重要的问题：

“小胡，你来公司都四年了，所以请你帮我想想，你觉得身边的同事，尤其是新员工，他们在工作中有什么技能有待提高呢？”

小胡开始以老员工自居，滔滔不绝地讲了他的同事在工作中的技能与方法的不足，最后主宾相谈甚欢，顺利完成了调研工作。

梁总监一开始的调研工作之所以遇到阻力，主要是因为从错误的角度问了一个错误的问题，当我们将问题优化后，困难自然迎刃而解，这也就是提问的魅力所在。无论是面对客户，还是面对领导、朋友、家人甚至孩子，当你在沟通的时候，有没有遇到过如下的烦恼：

- 对方为什么对我的指令置若罔闻？
- 为什么我滔滔不绝地介绍产品，客户就是不买？
- 为什么和别人聊天总是聊不下去？
- 我问了问题，对方为什么不配合回答？
- 沟通时，如果场面失控怎么办？
- 别人问了我尖锐的问题，我不知道如何回答时，怎么应对？

……

其实很多沟通中的问题，往往来源于没问对问题，没控制好问题。而在本书中，我们将详细全面地揭示提问的秘密，分析提问的技巧，但首先我们需要具备的是提问的意识。所谓“好问则裕，自用则小”，意思是说喜欢提出问题向别人请教的人，知识就会丰富；主观武断又不虚心的人，就难成大事。

“我没有什么特别的才能，只不过喜欢刨根问底地提出问题罢了。”爱因斯坦如是说。

在本章中，我们将从六个方面分享提问的价值，明白提问到底有什么用。

第1节 用提问替代指令，改善关系

“谁也无法说服他人改变。我们每个人都守着一扇只能从内开启的改变之门。”

——美国作家 弗格森

我有位姓胡的朋友，虽为女性但为人热情仗义，做事有责任心。但问题就出在太有责任心了，但凡她负责的事情，她会不停地啰唆，唯恐大家不知。最后，朋友们送绰号“胡说八道”，意思就是她每件事情都要说八遍。她的这种秉性，作为朋友相处本无所谓，甚至会觉得古道侠肠。但有一次在吃饭的时候，她向我吐苦水，说她的同事，包括下属，都和她抱怨过一个问题：你太啰唆了！

听到这里，我忍不住问她：“那你觉得自己啰唆吗？”

胡女士不好意思地回答：“其实是有一点儿，但我就是感觉有点儿强迫症，我不多叮嘱几次，总是不放心啊。”

我又好奇地问她：“那你平时都会和同事或下属叮嘱什么事情呢？”

“什么都有啊，例如员工该几点去拜访客户，出差别忘了提前订好酒店，酒店离客户单位不要太远，3点开会别忘了，周五交报告别忘了，等等。”

我听完后心想，你的员工不嫌你啰唆才怪！

最后我给这位朋友的建议是：

多用提问去替代指令！

例如，员工出差订酒店，不一定要告知员工：“记得订的酒店不要离客户单位太远，否则不方便啊！”这样的语言容易让员工觉得：“难道我是个小孩？”倒不如直接用提问的方式：“我上次去住的那个酒店条件很好，离客户单位走路只



要2分钟，要不要我把酒店信息给你？”这样的提问，既让员工感觉你在关心他，同时又善意提醒了员工，一举两得。

提问的第一大作用就是，很多时候我们可以用提问替代指令，既能实现自己的沟通目标，又不至于让对方反感。

其实很多人在沟通中的一个习惯就是不停地发号施令，但效果往往不尽如人意，给对方的感觉也不好。我们在发号施令的时候，有没有考虑过以下问题：

- 你是以什么身份在发号施令？
- 对方认可你这个身份吗？
- 你要求对方做的事情，是你的建议，还是对方的想法？
- 发号施令时，沟通双方的亲和力够不够？
- 对方听到你的指令，会是什么感受？

当我们在发号施令的时候，我们很容易给自己一个高高在上的身份，我们的潜意识可能是“我是你妈妈”或“我是你领导”。在这样的身份下，我们很容易有个假设：你应该听我的！

这种状态很容易伤害沟通的亲和力。每当对方听到我们的指令时，如果对方认可我们的指令，内心的第一反应可能是“我早就知道了，还要你说”！如果对方不认可我们的指令，第一反应可能是“真是一个自以为是的家伙”！所以，不管对方是否认可你的指令，当他觉得你的角色或身份有问题时，多半就会产生对抗情绪。

当我们在发号施令时，很容易陷入一种好为人师的立场，而我们发布指令的对象明显都已经清楚或者明白时，对方不仅不觉得你是在提醒，还会觉得你很啰唆或者你不放心他。要知道，没人喜欢被别人说服，每个人最喜欢被自己说服。当我们好为人师地发号施令时，对方的感受是：“难道我不知道？还要你说？”对方感觉到不信任。很多妈妈在教育孩子的时候，总爱唠唠叨叨、喋喋不休，但如果孩子正处在叛逆期，他的感受可能就是：还把我当小孩子看，不信任我！

总之，当我们像强迫症一样去下达指令时，对方可能对你产生一种居高临下的角色认知，因此很难赢得对方的信任与好感，就更谈不上亲和力的建立了。

所以，提问有时候可以替代指令，产生沟通亲和力。

提问能够帮你降低位置、改变角色，由指导者变成请教者，由老师变成学生，由管理者变成协商者。角色的改变，才能拉近你和对方的距离，获得对方从心理

上同等的尊重和认同。

在管理员工的时候，用提问替代指令，既可以起到提醒作用，又能够激发员工的好为人师的欲望。甚至很多时候，管理者可以利用提问引导员工自己寻求问题的解决方法，对员工进行培养，促发对方思考。当员工寻找到自己信服的答案后，往往能够将积极的想法付诸行动，最终提高执行力。

在面对孩子的时候，我们把指令变成提问，可以激发孩子的好胜心和表现的欲望，孩子往往会积极又大声地告诉你想要的答案。很多家长其实也都深谙此道，有时自己明明知道答案，但在孩子面前假装无知般地提问，孩子会非常自豪地告诉你答案。

既然提问可以在一定程度上替代指令，那在什么情况下用提问替代指令的效果会更好呢？我帮大家总结了以下三种常用情景。

❖ 重复话题或善意提醒时，用提问替代指令

很多时候发指令的人的动机是好的，可能想提醒对方或者表达自己的担心，但凡事过犹不及，有责任心和过于啰唆可能只是一念之差。当我们一而再，再而三地表达我们的担心或提醒时，有没有想过对方的感受是什么？对方心里可能在想：

- “她为什么又要说一遍？真是太啰唆了！”
- “讲这么多次，看起来就是不信任我啊！”
- “这么简单的事情，还要说这么多次？真是烦人！”

在这种心理状态下，你的指令可能不仅无法得到执行，甚至还会让对方产生对立情绪。所以我们可以采用非常简单的方式——使用“明知故问”的方式进行提问来替代发指令。这样，双方的角色就不是对立了，而是变成提问者去请教对方，或者请求对方协助。

假设明天下午三点，有个既正式又重要的会议需要召开，虽然你已经提醒了你的同事要准时参加，但如果你还想再次提醒他，你会怎么做呢？如果继续用发指令的方式，可能你的同事会觉得你很啰唆，这时不妨随便找个借口，以提问的方式进行善意的提醒：

“小李，明天下午三点的会议是在哪个会议室？我都糊涂了。”

还有类似的场景，假设你是领导，需要提醒员工周五的时候提交一份重要的市场报告。但如果只是重复的指令提醒，可能让你的员工觉得你不信任他，所以



可以同样明知故问地询问递交报告的截止时间。但为了控制问题，避免对方回答下周一交报告，可以做个封闭式的确认：

“小张，之前你说什么时候可以把你的市场报告给我？周四还是周五？”

在很多家庭中，夫妻双方可能总有一方凡事比较操心，但有时太多的担心可能适得其反，让对方烦躁。例如，太太想再次提醒先生明天早上八点起床赶飞机，未必需要像下面这样，生硬而粗暴地提醒：“你明天八点记得起床啊，赶不上飞机别找我。”

为了避免对方觉得你喋喋不休，可以通过提问来掩饰提醒指令。例如，可以在善意提醒完毕后，通过给对方提供帮助的提问来转移焦点，这样感觉可能会好很多：

“你明天要八点起床赶飞机，需要我帮你定个闹钟吗？”

提出管理要求时，用提问替代指令

苹果公司创始人乔布斯 (Steve Jobs) 对于产品的设计一直以来都秉承着工匠精神，追求极致，这也是他即使去世了，仍在全球拥有无数粉丝的重要原因。据说，在苹果公司的产品研发过程中，乔布斯总在督促产品开发人员“继续改进，好还要更好”。当开发人员把产品拿给乔布斯汇报时，乔布斯经常会问开发人员几个问题：

- “你最多只能做到这样吗？”
- “你能做得更好吗？”
- “这个方案是你能做得最好的版本吗？”

开发人员面临这样的问题时，往往大受刺激，进而继续追求产品的极致，而这样的问题往往比单纯的指令效果更好。

在管理员工时，有时用提问的方式去替代行政指令，一方面能够刺激对方的好胜心，起到激将法的作用，另一方面还可以让员工自己说出答案，最终提升执行力。

为什么员工自己说的答案会比你强加给他的答案执行力更高呢？

因为社会心理学中有个“承诺和一致” (Promise and Consistency) 法则。所谓“承诺和一致”法则，是指当你决定了一件事情之后，你以后的行为就会自觉不自觉地按照这件事情来进行。在日常生活中，“承诺和一致”常常是和坚强、执着联系在一起的，如果不能坚持自己的观点就会被人们认为两面三刀、表里不

一。这种社会行为常常导致了人们对于自己的承诺，一般总会付出更多的行为去执行。“谁也无法说服他人改变。我们每个人都守着一扇只能从内开启的改变之门。”于是我们经常通过提问来引导对方给你做出承诺，以影响对方的行为。

假如你的员工总是迟到，“这个月你不要再迟到了”这样的指令语言可能你已经说了好几遍，依然效果不佳，那么管理者不妨考虑尝试以下提问的方式进行：

- “为了避免迟到，你需要我找个同事每天提醒你吗？”
- “你以后打算怎么做来避免迟到？”
- “如果你再迟到，你觉得我应该怎么处罚你？”

上述问题其实都会引导员工给出明确的承诺或者答案，基于“承诺和一致”法则，这种情况下员工后继迟到的概率就会下降。这种承诺虽然不能杜绝对方的迟到行为，但一定比你的指令更有刺激作用。

其实对员工的管理如此，很多时候，对孩子的管理也是如此。很多时候孩子可能存在逆反心理，有时候他会对你的指令充耳不闻，这时不妨考虑多用提问的方式。我记得我的孩子小时候有段时间吃饭总是小口小口地细嚼慢咽，吃饭花费的时间有时让父母抓狂，最后忍不住冲他大喊：“你快点吃啊！”但很多时候效果一般。后来我改用提问的方式，利用孩子的好胜心——遣将不如激将，虽然简单但确实卓有成效：

- “宝宝，你能像大老虎那样大口大口地吃饭吗？”
- “儿子，听说你吃饭嘴巴能张得很大是吗？爸爸有点不信啊！”

✎ 员工辅导或教练引导时，用提问替代指令

现在很多管理者所管理的对象已经是“90后”甚至“95后”了，如果用传统的指导式管理往往会导致沟通双方的对立或不信任。教练式管理与传统的管理之间很大的不同就在于，教练式管理的焦点是帮助下属实现自我成长，管理者既是下属的搭档又是他的教练，而不是发号施令者。

20世纪90年代，教练的技术从体育场训练运动员的方式移植到企业管理领域，在企业管理过程中扮演着重要的角色。如果把企业管理者和体育教练做一个对比，就会发现两者在各自组织中所担任的角色有很多相似的地方。比如，企业管理者无法做到事必躬亲，而教练水平再高也不可能代替队员上场比赛。教练只是对运动员进行理念引导、技术指导、纪律训导，而最终的运动成绩要靠运动员取得。



相比而言，传统管理人员往往发号施令的时间多，和员工保持距离，向员工传达公司发展的方向和工作考核的标准要求。这是典型的“你为我工作”的思维方式——分配任务，适当授权，以结果为导向的管理方式。

而教练式管理者，懂得用提问替代指令，聆听的时间多，和员工关系密切，并通过提问帮助下属思考他们如何实现个人的工作目标。这是一种“我怎样来帮你”的思维方式——帮助下属挖掘潜力、探索新的工作策略，培养下属的独立精神和思维能力。

- 你有什么建议呢？
- 你觉得该如何去做呢？
- 如果要完成这个工作，你觉得主要的问题是什么？
- 你觉得什么是最重要的？
- 你之前是如何做的？
- 你的期望是什么？
- 你希望有什么改变呢？
- 你觉得做什么可以让改变发生呢？
- 你觉得什么是马上要做的？

这些问题都是教练式管理经常会涉及的问题，后面的章节会详细阐述具体的应用方法。当然不是简单地用提问替代指令后，就会有好的效果，还需要优化提问技巧，这需要我们循序渐进地学习。



本节小结

本节阐述了提问的第一个作用：替代指令，改善关系。当我们用陈述句下达指令的时候，可能好心办坏事，原因在于立场和角色的不同；当我们用提问替代指令的时候，往往效果更好。当然不是所有时候都鼓励用提问替代指令，本节总结了三种常见的情景，在这三种情景中提问的效果一般更好：

1. 重复话题或善意提醒时，用提问替代指令。
2. 提出管理要求时，用提问替代指令。
3. 员工辅导或教练引导时，用提问替代指令。

第2节 用提问收集信息，挖掘需求

销售专业中最重要的字就是“问”。

—— 博恩·崔西

有一次我在香港的某品牌珠宝店，一进门就受到销售人员的热情接待：“先生您好！请问您要看点什么？也许我能够帮到您！”我回答道：“我想买个黄金项链吊坠。”

销售人员很热情地把我引导到项链柜台，拿出了一款今年流行的项链，开始向我滔滔不绝地介绍：“先生，这款项链的吊坠是今年的流行款，由我店知名设计师设计，特别适合像您这样的商务人士，戴上后给人感觉又时尚又有品位，而且现在还有专门的特价优惠，只需要4998元港币！您看怎么样？”

我默不作声地继续看，销售人员看我无动于衷，忍不住问：“您买吊坠是自己戴还是送人呢？”“送人。”销售人员又迫不及待地拿出另外一款吊坠：“这款吊坠特别适合女性，如果您要送给您太太的话，这款就是非常好的选择！”

“我不是送给我太太，而是要送给朋友的小孩！”销售人员恍然大悟，终于没有盲目地再拿出第三款吊坠，而是问我：“那您送人，打算送什么价位的吊坠呢？小朋友的生肖是什么呢？”在获取了我的需求之后，销售人员最终顺利地完成了销售。

当一个销售人员善于提问时，往往能够更全面地挖掘客户需求与信息，对应的销售成功率势必较高。如果销售人员总是喜欢用陈述句去说服客户购买，则往往把焦点放在自己的产品介绍而不是客户身上，很容易给客户造成强烈的推销感知，销售的成功率自然相对较低。

销售人员为什么要挖掘客户需求呢？

这个问题貌似简单，但是很多销售人员并没有做深度的思考。所谓销售的目的，当然是以商品成交为导向，但是当我们在给对方介绍产品的时候，如何才能够用产品打动客户呢？我们首先要向图1-1中所展示的那样厘清其中的逻辑关系。



图 1-1 销售人员介绍产品时的逻辑

在我们引导客户购买时，当然需要针对性地介绍产品来满足客户的需求。但问题是什么是客户的需求呢？所谓客户需求（Customer Demand）是指客户的目标、需要、愿望及期望，而这种需求是有重要与非重要、必需与非必需、主要与次要的差别的，因此我们说客户的需求是有排序的。当我们不了解客户的需求排序时，自然无法准确地利用产品来打动客户。

同样是买衣服，有些客户认为款式是最重要的，而有些客户认为价格是最重要的，但还有些客户认为品牌是最重要的。如果你不了解客户的需求排序，无法知道对其而言什么是重要的，而什么是不重要的，自然无法有针对性地介绍产品，更加无法打动客户。在本节开篇的故事中，当我进入一家珠宝店买珠宝时，我的需求是“送给朋友孩子的礼物”，在这种需求之下首要的是匹配的款式，其次是价位，最后是包装，至于是否时尚，对我而言根本不重要。

所以，在销售中要通过提问来收集信息与挖掘需求，简单来说，销售人员需要了解两个问题：

- 对方的需求有哪些？
- 对方的需求排序是什么？

但由于客户需求往往是多方面的、不确定的，甚至连客户自己都不知道自己有何需求，因此需要销售人员去分析和引导。甚至有些客户需求，由于涉及隐私或者面子问题，客户未必愿意直接告诉你。例如，当你囊中羞涩地去逛商场时，看中了一件很时尚的衣服，老板问你：“是不是想买？可以先试穿下。”即便你的预算不够，但你还是有可能试穿，毕竟你也不愿意直接告诉老板：“我没钱，算了。”

所以，客户的需求是什么？客户的需求中什么是最重要的？这里面涉及很多客户认知或者隐私，我们只有通过高明的提问技巧才能够深入地了解，而粗暴地直接询问往往效果不好。

不单单是销售，其实在所有的沟通中，我们都可以用提问了解对方的需求或动机，这样才能够实现高效沟通。设想一下，如果你的领导让你写一份市场报告，在接到任务的同时，你有没有向领导了解以下信息：

- 领导的报告呈现需要什么格式？Word 还是 PPT？
- 领导的报告是做什么用的？
- 领导的报告是给谁看的？
- 领导需要报告的截止时间是什么？
- 关于这份报告，领导有什么重点的内容需要阐述？
- 领导有无其他意见或者建议？

如果你写的文案经常被领导要求返工，那你多半没有了解清楚领导的需求；如果你觉得产品很好，但介绍完毕后客户无动于衷，那你很有可能没有了解清楚客户的需求。

当然，在收集信息和挖掘需求的过程中，对方未必会积极配合你的提问，这样的话，你只需要直接问你的客户：

- 你有什么具体的需求？
- 你的预算到底是多少？
- 你对于选择供应商的标准与倾向是什么？

在现实工作中，对方一般是不会配合回答上述这些问题的，这就对提问者提出了更高的要求：不仅要学会提问，还要问对问题。究竟应如何收集敏感信息？如何问对问题？如何让对方更愿意配合你的提问？这些内容在接下来将逐一展开阐述。在这里先预留一些问题给读者思考：

- 平时你在什么场合提问比较多？
- 你的问题对方都愿意回答吗？
- 你觉得对方为什么不配合你的提问？
- 你觉得你的问题可以如何优化？



本节小结

本节阐述了提问的第二个作用：收集信息，挖掘需求。作为销售人员，不懂得挖掘需求，产品介绍往往苍白无力；作为沟通者，不了解对方需求，往往答非所问。在需求了解的过程中，我们的提问不单单是为了收集信息，还需要了解对方的需求排序。当然，在提问的过程中，我们还需要注意提问技巧，尤其是在询问一些敏感和关键信息的时候。

第3节 用提问刺激思考，拒绝“猴子”

下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。

—— 韩非子

假设有一天，你正在办公室伏案工作，你的员工小李满怀心事地走进办公室，开口问你：“领导，这次的营销活动应该怎么开展？”你考虑到这个营销活动对公司非常重要，于是思考片刻后回答：“小李，这个事情我今晚先想想，你明天上午来找我，我再给你意见吧！”

小李听罢后欣喜地离开了，一身轻松，因为你答应了帮他想办法。

但是你今天晚上非常忙碌，除了小李的问题，还有其他几个员工的问题等你解决，甚至你自己的工作也很多。你忙到晚上十一点多，终于抽时间帮小李想了解决办法。当你躺在床上，不由长叹：又是忙碌的一天！

第二天，小李满怀期待地来到你的办公室，当你把你的想法告知小李后，他一脸欣喜地回应：“领导，你真厉害！这个营销活动就按照你的建议去开展了。”

你看到小李兴高采烈地离开后，虽然有了一丝成就感，但又想起还有很多其余的工作要做：小张的报告还在等你提修改意见，小胡有个投诉客户还等你回复，答应给行政部做的培训教材还没有着落……

最后，你忍不住一声长叹：为什么总是这么忙？难道我真是劳碌命？

上面的故事虽然是个假设，但却具有极大的现实意义，能不能从中找到你的影子呢？当员工到领导的办公室，开始“请教”领导各种问题的时候，作为领导的你，务必要小心又谨慎。如果你直接给出你的建议或指令，貌似工作效率高，但可能带来了更加严重的问题。

首先，如果你给的建议最终执行的效果很好，试想一下，员工以后有类似的问题是不是会继续找你？于是，员工对你产生了依赖感，产生了托付心态，失去了独立和自主思考的意愿。从某个角度讲，领导变成了员工，员工变成了领导。

其次，如果你给的建议最终执行的效果不好，员工内心可能会想：“都是领导给我出的馊主意！”他对你的信任感会下降。所以不管你的建议是好还是不好，作为领导都容易陷入“猪八戒照镜子，里外不是人”的僵局。

问题出在哪里呢？

美国管理学家威廉·姆翁肯（William Oncken）提出了一个有趣的理论：猴子管理理论。他所谓的“猴子”，是指“本属于员工的问题或责任”，其与唐纳德·L. 沃斯（Donald L. Wass）在1999年共同创作并出版了介绍该理论的书籍《时间管理：“猴子”给了谁？》（*Management Time: Who's Got the Monkey?*）。

“这个营销方案应该怎么做？”这原本是小李的职责和问题，是他的“猴子”。小李因为自身思维受限，或者想要逃避责任，通过一个简单提问——“领导你看该怎么办”——就把“猴子”交由上司处理了。如果上级在这个时候，用陈述句将答案说出来，则这只“猴子”这次和以后可能都归上司“养”了。每个下属都有自己的“猴子”，如果都交由上司管理，显然，管理者自己的时间将变得不够用。更可怕的是，管理者自己的“猴子”怎么办？于是，很多领导整天都很忙，一问忙什么，答案都是“瞎忙”。

员工的问题 = “猴子”

你可能是一个处理问题的高手，或者你一贯喜欢仗义地帮助员工，也可能你性格急躁，很多事情想要亲力亲为。你今天帮小李解决了问题，以后是否打算一直帮下去？你是否会感觉自己的时间不够用了，并因此开始检查自己的管理是不是出了什么问题呢？你的员工的成长空间和进步动力又在哪里呢？

所以，要善于拒绝别人的“猴子”，同时“养”好自己的“猴子”。

拒绝“猴子”的最有效方法就是：提问。

我们把本节开篇那个假设的故事重现一下，看看一个好的领导应该如何通过提问来拒绝员工的“猴子”。

小李：“领导，你觉得这个营销方案该怎么做呢？”

领导：“我很高兴你来请教我，你自己有什么建议呢？”

小李：“我就是没有什么想法才来找你的啊，领导，你帮我想想呗。”

领导：“这样吧，我一会儿有个会，不过明天上午十点有空，你到时候来找我，不过你今晚至少先想出两个解决办法来，我们明天再一块儿讨论一下。对了，这种事情你可以和有经验的同事一块儿头脑风暴一下啊……”

（“猴子”还在小李那儿，领导今晚可以休息。）

第二天上午十点。



领导：“小李，你昨天的问题考虑得怎么样了？”

小李：“我昨天和几个同事碰了一下，还是挺有启发的。”

领导：“很好啊！说来听听。”

小李：“我们可以在所有门店策划一个营销活动，大致方案是这样的……”

领导：“小李，你说得非常好！说到门店销售，你觉得这次活动的目标客户是什么人呢？我们的活动如何吸引他们过来呢？过来之后，我们的销售人员该如何识别呢？”

小李：“嗯，领导，你提的问题我再回去考虑下……”

领导：“没问题，我觉得你的想法很好，考虑周全后你出个具体的营销方案，审批后，就可以按照你的想法执行了！”

在上述整个管理沟通过程中，管理者通过提问，始终把“猴子”交由员工继续背着。这样不仅可以刺激员工思考，促进员工进步，同时也能让管理者有足够的时间去做规划、学习、思考和创新等重要工作。在拒绝员工“猴子”的过程中，以下问题会经常用得上：

- “你自己是怎么看这个问题的呢？”
- “如果你是我，你会如何处理这件事情？”
- “这么多方案中，你认为，相比较而言哪一个方案更好？”
- “你需要我在哪些方面给你支持？”
- “如果我全力支持你，你还有什么办法？”
- “除了这个，还有呢？”
- “这的确是一个不错的方案，同时你有没有考虑……情况呢？”
- “如果发生了……情况，你打算如何应对？”

可能有些管理人员会觉得，与其花时间煞费苦心地培养员工，不如自己做效率高。确实，单打独斗、亲力亲为可以在单一任务中体现出高效率，但长此以往呢？所以，管理者需要平衡短期效率和长期效能的关系。如果你希望未来员工能够有成长，独当一面，那确实值得你短期付出精力，多提问来引导和培养你的员工。

管理员工如此，管理家庭和孩子的教育其实也如此。如果你曾经或现在总在抱怨：

- 为什么孩子有点娇生惯养？
- 为什么我的孩子总要大人帮忙？
- 为什么家里的事情总是我在操心？

那么也请你思考以下问题：

- 孩子在家的时候，是不是总有人在帮他做很多事情？
- 你是不是总在担心孩子这不会或者那不行？
- 在孩子上学或放学的路上，家长是不是习惯性地帮他背书包？
- 当别人在做事情的时候，你是否总是觉得别人做得不好？
- 当你交代事情给别人做的时候，你是否总有各种叮嘱和不放心？

假设上述问题你回答了“是”，那么你经常在帮家人或孩子“养猴子”。如果你享受在工作或家庭中那种“为人师”的感觉，或者你特别喜欢沉浸在帮助别人的成就感当中，那你可能真的是天生的“养猴专业户”。如果你有抱怨，也希望改变，那最简单的方式就是开始提问。

如果你尝试这种拒绝“猴子”的提问方式，那么在初期一定要控制自己“养猴”的欲望，甚至要做好死掉几只“猴子”的心理准备。但是从长期来看，当对方尝试自己思考、自己决定、自己负责的时候，难道你不应该感到欣慰与高兴吗？

在中国的现代社会中，孩子的娇生惯养是个焦点问题，这里面固然有独生子女的原因，但更多还是因为家长太喜欢帮孩子“养猴子”了。想想以下情景，你在教育孩子的时候是否曾经遇到过：

- 孩子一放学，家长马上主动帮他把书包拿下来。
- 孩子遇到困难，家长第一时间帮他解决。
- 孩子回到家，家长主动安排或要求他写作业。
- 孩子做事情，家长喜欢帮他规划好。

并不是说上述行为一定不对，但或多或少是在帮孩子“养猴子”。作为家长，有时最简单的启发孩子思考、训练自主能力的方法就是提问，让孩子自己“养猴子”。

- “你为什么会这么想呢？”
- “除了问妈妈，你觉得还有什么办法呢？”
- “你自己有什么建议吗？”
- “今天的作业，你估计要多久做完？”



- “今天的作业，你计划先做什么？”

父母对孩子多提问，能够更好地刺激孩子思考，让孩子自己去寻找答案，探索世界，同时让孩子多为自己的事情负责，自己的“猴子”自己养。



本节小结

本节阐述了提问的第三个作用：刺激思考，拒绝“猴子”。如果你希望有更多的时间去思考、学习、锻炼、规划、创新，并拥有自己的时间与空间，你可以通过提问将工作和生活中那些本属于员工、家人、孩子的“猴子”还给他们自己。

当然不可否认的事实是，很多人之所以总是帮别人“养猴子”，究其根源要么是自己乐在其中，因为充满“为人师”的成就感，要么是缺乏对他人的信任。这个时候，你必须问自己两个问题：

1. 现在的工作（生活）状态是自己想要的吗？
2. 自己期待的工作（生活）状态究竟是什么样的？

所以，自己的“猴子”自己“养”，别人的“猴子”别人“养”；学会放手，员工和孩子才会有成长与进步。用提问拒绝“猴子”！

第4节 用提问控制局面，引导方向

有位高僧被邀请到一个村庄讲佛法。讲台上，高僧问村民：“你们知道什么叫佛法吗？”村民回答：“不知道！”高僧说：“既然你们什么都不知道，那我暂时没什么好讲了。”于是他走了。

第二次，这位高僧又被请到这个村庄讲佛法，高僧问了同样的问题，村民们有了第一次的经验，就回答说：“我们知道。”高僧说：“既然你们知道了，那还请我干什么？”于是又走了。

第三次，高僧又被请来讲佛法。这次村主任先做了一个安排，他猜想高僧这次又会问同样一个问题，于是要求一半的村民回答不知道，另外一半村民回答知道。高僧第三次被请来后，果然问了同样的问题：“你们知道什么叫佛法吗？”

于是下面的村民一半说知道，另一半说不知道。高僧说：“知道的告诉不知道的就可以了。”于是又走了。

到了第四次，高僧又被邀请来，同样提问：“你们知道什么叫佛法了吗？”终于有个年轻人尝试着反问高僧：“大师，您说什么叫佛法呢？”高僧微微一笑，于是开始坐下讲佛法。

我第一次看到上述故事的时候，忍俊不禁，这是哪门子的高僧？但转念一想，高僧何尝不是在用这个方法传递一种智慧？平时我们经常会遇见一些让我们哭笑不得的情景、让我们左右为难的问题，或者让我们被动尴尬的场面，但是我们能否像最后那位年轻人一样用提问的方式去控制局面呢？

足球比赛中，有种非常有效又犀利的战术叫作“防守反击”。实力较弱的足球队，遇见强队如果去对攻，基本上是自寻死路；但如果仅仅是防守，再好的防守如果碰见了犀利的进攻，终归是城门难保。于是，“防守反击”战术是很多相对弱小球队的制胜法宝，其核心在于当对方大举进攻的时候，你可以利用对方的懈怠或找到对方的弱点，通过组织一两次有效的反击战术，一举突破对方的防线。

在上面的故事中，高僧开始一直通过提问在“进攻”，不管如何回答，防守终究是有漏洞的。但当年轻人开始懂得通过提问来进行的时候，防守反击战术则开始生效。这就是提问的作用：我们可以用问题打败问题，这也是沟通中的防守反击。

当你面对让你又爱又恨的刁蛮女友时，你会发现不管怎么回答她的问题，对方都可能会找到你的漏洞，你可以尝试用提问转移焦点。当你在谈判桌上，面对强势的谈判对手时，如果总感觉被对方牵着鼻子走，你可以考虑用提问进行局面控制。当你不知道如何回答对方的问题时，或者你不知道对方问这个问题的目的时，你同样可以利用提问来进行缓冲，赢得时间来思考。

提问，就是最好的防守反击战术，能够帮你控制局面，引导方向。

面对沟通目的不明时，用提问控制风险

中国人的情感表达一般都比较含蓄，这种含蓄带来了一个中国式沟通的难题：不知道对方找你想干什么。

试想一个场景，你在办公室工作时，你的同事突然跑过来问你：“你现在忙



不忙？”

如果你盲目回答“不忙”，可能对方紧接着会说：“既然你不忙，那你帮我一个忙呗！”这便是作茧自缚。如果你草率回答“现在忙死了”，可能对方会无奈地回答：“那算了，本来打算请你出去吃海鲜的！”这会让你欲哭无泪。当我们面对别人来意不明的沟通或提问时，就要特别小心了，一般方法就是用提问替代直接回答，用问题打败问题。

当我们无法明确对方目的的时候，就要注意沟通有风险，问答须谨慎。同样想象一下，女人突然问男人：“亲爱的，你爱我吗？”作为男人一定要了解沟通的上下文和情景。

如果女人是一边看韩剧一边这么问，你当然可以直接理直气壮地大声回答：“我爱你！”但如果女人是一边在网上购物，一边这么问你，则要小心，因为你的回答之后可能就是她的购物请求。所以最安全的答案是，大声回答“我爱你”，然后马上反问女人：“那你爱我吗？”言下之意是“老公没钱，如果你还爱我，就不要让我买礼物了！我们拥抱一下就好了”。

总之，当面对对方沟通目的不明确时，为了降低风险，最安全的做法往往是不正面回答问题。所以当同事问你“今天忙不忙”的时候，不要盲目回答，而是小心翼翼地问对方：“有什么事情吗？”伺机而动，用问题控制风险。

用提问去控制风险，作用不仅仅体现在对方的沟通目的不明确，它还可以调整节奏，赢得思考时间。在辩论比赛的自由辩论阶段，当你遇见一个尖锐的问题无法回答时，最简单的方法就是用反问的方式拖延时间，给自己思考的空间。

- “你这个问题和我们刚才讨论的事情，有什么逻辑关系吗？”
- “你觉得你这个问题和我们刚才讨论的，是一个概念吗？”
- “对方辩友的这个问题到底想表达什么？”

通过这样的提问，不仅给自己赢得思考的时间，还可以从对方的回答中寻找逻辑漏洞进行反驳。

面对沟通对象提要求时，用问题控制局面

有一次在商务谈判的培训课程中，一位学员问我，作为供应商，经常被采购方在谈判时追问一个问题：“合同签署后，你们七天之内能不能交货？”我们应该怎么应对呢？

我当时问这位学员以前是怎么处理的，这位学员说实际上七天是可以勉强交货的，但需要组织员工加班，非常辛苦。但为了能够把合同拿下，他以前一般都会回答：“我们尽量在七天内交货！”

听到学员的这个答案，我继续询问：“那采购方听到了你的答案，一般会如何处理呢？”此时，这位学员就一脸苦闷：“对方都会说，那如果七天内没有交货，你们该承担什么样的责任？我们需要写进采购合同中，我们要求如果没有按时交货，你们需要承担一定的经济赔偿。”最后在谈判时，他们总是比较被动。

如果面对这样的谈判情景，你会如何应对呢？

其实在谈判桌上，对方的任何问题都可能隐藏着对应的利益动机。面对七天交货的要求，如果直接回答可以，往往会被谈判对手继续穷追猛打；如果直接拒绝，又似乎容易陷入谈判僵局。尤其是在谈判地位相对弱势的乙方谈判中，这类问题就愈发突出。所以这个时候，一般建议的答案是：用问题打败问题。如果你下次遇见类似情景，不妨考虑问问以下类型的问题：

- “张总，一般来说我们供货时间都需要十天左右，如果要七天完成，势必要求加班，这会增加人工成本。所以想问下您，您一定要求七天内交货吗？”
- “张总，如果您要求七天内供货，那我们的人工成本就要增加，您能不能把采购价格再提高点呢？”
- “张总，七天交货确实很困难，但如果我组织员工加班来实现七天交货，那我们这个合同是不是可以马上签了？毕竟时间紧迫啊。”

在面对沟通对象提出各种要求时，我们其实可以通过提问，无形中把问题的“绣球”抛给对方，或者进行利益交换。例如，上述的第一个问题，如果对方提出一定要七天交货，那么你可以提出我方的谈判条件或要求；如果对方不一定要求，那么你就“控制”了对方的期望，降低了自身成本。

所以，提问在很多时候可以帮你控制局面、引导方向。在沟通的过程中，一般有两种做法：其一是反问，其二是假设性提问。

◆ 帮助控制沟通局面的反问

假设你在销售谈判中，客户说：“针对你们公司的产品，你们能给我什么样的折扣？”这个时候直接回答未必是个好的选择：如果给了好的折扣，对方可能会进一步采取滚雪球策略进行打压；如果给了较高的折扣，可能导致谈判关系的



紧张。这个时候我们可以通过反问来进行局面的控制。

反问，是一种有效控制沟通局面的技巧。不过有趣的是，中国很多公司因为害怕反问可能给客户造成不愉快的感知，因此禁止员工对客户用反问的技巧，尤其在服务行业中。

其实完全禁止使用反问有点因噎废食，因为影响沟通氛围的还包括语音、语调、语速、表情、肢体语言等。在反问的时候除了要关注语音、语调之外，还可以把提问给对方带来的利益强化，或者把反问的内容做一些柔性的处理。

例如，在上述的情景中，客户问：“针对你们公司的产品，你们能给我什么样的折扣？”最直接的反问就是：“你想要什么样的折扣？”或者：“你为什么想要打折呢？”简单而粗暴，但同时问题容易失控，最后可能失去客户。我们可以换一些相对柔性的反问，同时配合“林志玲式”的语音、语调，效果就不一样了。

- “我冒昧地问下，您说打折是因为其他公司跟您说过可以打折吗？”
- “您也对比过其他公司的产品，我们的价格其实已经很优惠了，您说呢？”

你并没有回答能否打折，还间接地了解了客户之前接触过什么样的竞争对手，最终决定你的让步策略。帮助控制沟通局面的反问，有时候如果不用考虑沟通时的尖锐性，其实是可以大量使用的。

当我们遇到尴尬或隐私的问题，我们可以直接反问，控制沟通局面。

单身的人，最讨厌被问为什么还不结婚的问题，这时你可以反对对方：那你又为什么要结婚呢？聚会上，当被别人问到你一个月收入多少时，同样可以反问对方：你觉得我的收入有多少呢？女孩子如果遇见别人问你的体重是多少，你同样可以反问对方：难道你问别的女孩这种问题，她会回答你吗？

除此之外，还有一种最简单的控制沟通局面的反问句：

“你为什么会问这个问题？”

这个问题几乎是万能型的反问句，可以很好地帮你把问题抛给对方，然后以静制动。如果你在参加辩论或者授课，当别人问了一些尖锐或者较难的问题时，“你为什么会问这个问题”还可以帮你赢得缓冲和思考的时间，然后从容应对。当然如果仅仅是为了赢得思考时间，你还可以反问：不太懂你的问题，可以再说具体一点儿吗？

如果不怕破坏沟通氛围，以下的反问句也是很好的控制沟通局面的利器：

- “你有什么资格问这个问题？”

- “你现在是以什么身份问这个问题？”
- “你凭什么问我这个问题？”
- “你问这样的问题，有什么用意吗？”
- “你什么时候开始关心这个问题的？”
- “你希望我怎么回答你的问题？”

◆ 利用假设性提问来控制局面

如果客户提出：“针对你们公司的产品，你们能给我什么样的折扣？”面对这样的问题，除了用反问去控制局面之外，还可以用假设性提问来进行利益交换：

- “如果我能找领导申请到折扣，您是不是确定可以购买呢？”
- “如果您需要我去申请折扣，您能不能多买一点儿呢？”

这类假设性提问的格式一般都是“如果……那么……”。你所提的附加条件，其实既可以在“如果”之后，也可以在“那么”之后，根据自己的语言习惯灵活组织即可。关于假设性提问在后面章节会做详细阐述。

➤ 面对质疑批评时，用提问转移方向

面对对方的质疑或批评时，如果用柔性的提问技巧，也是不错的选择。例如，在沟通矛盾出现时，对方可能用以下的提问句式来质疑或批评你：

- “你能不能……？”
- “为什么不……？”
- “凭什么……？”

“你能不能平时应酬时少喝点酒？”“你为什么不能多陪陪孩子？”“凭什么我们排队排了这么久，你可以这样随便敷衍？”当我们面对这类质疑的时候，要特别小心，因为对方可能带着强烈的负面情绪在和你沟通。此时，你就需要防守反击的技巧：用问题打败问题。

应对负面情绪的提问时，经常用到“向上提问”的技巧。向上提问是一种强有力的工具，针对其负面情绪中的正面动机进行提问，尤其有效。

例如，客户质问服务人员：“这么多客户排队，你们能不能多开几个窗口啊？”这时候你无论怎么回答或默默地干活，可能都容易引发客户不满。那可以针对对方的动机来进行向上提问：“先生，我理解您的意思，您赶时间，希望我快点帮



您处理，是吧？”客户回答了“是”之后，你就可以不用做任何解释了。言下之意是“越解释越浪费您的时间”，但客户一般能够接受，因为你满足了他的动机。

用问题打败问题，尤其是“向上”式的反问技巧，有时在家人之间也是很好用的。丈夫大醉而归，太太质问：“你以后能不能少喝一点？”丈夫比较安全的答复可以是：“好的！其实我知道你让我少喝点，主要是关心我的身体，对吧？”太太感到对方的认同后，可能基于对身体的关心，会一边和你唠叨，一边默默帮你准备醒酒茶和毛巾。

关于“向上”提问的技巧，可阅读本书相关章节。



本节小结

本节阐述了提问的第四个作用：当面对不好回答的问题时，可以利用反问，用问题来打败问题。在以下常见的三种情景中，用问题打败问题，往往是很好的防守反击的沟通技巧。

1. 面对沟通目的不明时，用提问控制风险。
2. 面对沟通对象提要求时，用问题控制局面。
3. 面对质疑批评时，用提问转移方向。

第5节 用提问投石问路，降低风险

有一次和一群朋友吃饭，饭桌上有位朋友说起了他和太太的沟通趣事。当时朋友太太问了他一个问题：“老公，有件事我不知道该不该跟你说？”朋友回答：“说吧！什么事？”“说了你不许生气啊？”“好的，我不生气。到底什么事情？”这时他太太才不好意思地揭晓谜底：“我今天买了一个一万多块的包包……”朋友只好装作大度地回应：“买了就买了吧，没事。”

朋友当时把经过讲完后，我们其他人都在笑。有好事者出主意说，那以后女人问“有件事情不知道该不该说”的时候，回答“那就不说吧”这样总行吧？结果当事人说试过了，完全无用，因为当时他太太回答：“你不让我说，我偏要说！”

众人皆无语。

“有句话不知道当讲不当讲？”这句台词在很多影视作品中频繁出现，基本上变成了提建议，甚至出馊主意、讲坏话之前的标准开场，几乎所有的当事人被问到这个问题时，都是回答“讲”。然后对方开始滔滔不绝地提意见、讲坏话。虽然当事人可能听了不高兴，但说话者振振有词：“你看，我不想讲，是你非让我讲的！”

这类问题实际上在各种场合可以频繁使用，这也是提问的作用之一：投石问路，降低风险。沟通毕竟不是一厢情愿就能做好的，因为沟通顺畅与否涉及当事人、沟通对象、沟通渠道和环境等多个维度的影响因素。有时候直接表达沟通信息，可能最终效果不甚理想，于是我们在正式开始之前，往往需要投石问路或者降低风险。

为什么用问句而不是陈述句来投石问路呢？我们可以在正式开始沟通前，通过提问让对方事先有说话或表态的机会，然后我们可以根据对方的回答或表态来选择后继的沟通方式，正所谓“聆音察理，鉴貌辨色”。

甚至很多投石问路或降低风险的试探性提问，可能是一些无足轻重的问题，甚至废话，但是这些试探性问题确实有其存在的特殊意义。在正式沟通开始之前，通过提问的设计，可以有效地实现预留后路、激发好奇或测试反应等作用。

▮ 用提问预留后路，降低风险

在正式沟通开始之前，考虑到即将到来的沟通可能导致对方不舒服、不高兴或反对，以及需要问些敏感问题或需要对方配合，于是很多沟通者会通过提问来预留后路。以下就是典型的预留后路或降低风险的问题：

- “有句话不知道当讲不当讲？”
- “有个事情说了怕你不高兴，不说又觉得对不起你，你说我要不要说？”
- “先生，介不介意问你一个问题？”
- “有件事情挺麻烦的，不知道方不方便找你呢？”
- “有个问题，我纠结了很久，但不知道你有没有兴趣了解？”

在对方没有说具体的内容之前，极少有人会回答“不要讲”“我介意”“不方便”，除非美剧《生活大爆炸》中的“谢耳朵”同学。深究其中原因，其一，每个人都有好奇心，这类问题往往利用对方的好奇心，以赢得深入沟通的机会；其二，这类试探性问题的提问时，往往会用到一些特别的语言，“介不介意”“方不



方便”“能不能够”等，如果对方直接拒绝这类词语，往往会有较大的社交压力。基于上述两个理由，这类试探性问题提出后，对方都容易配合地回答“什么事情”或者“你说吧”。

在得到对方的肯定性答复后，提问的人的角色就发生了变化，由“我自己想说”，变成了“你让我说的”，于是可以义正词严地提意见或者说坏话了。就算对方听完之后不高兴，但退路已经找好了：“开始的时候我问你了要不要说，是你让我说的，不能怪我。”

用提问预留后路、降低风险，不仅仅用于沟通的开场，在沟通过程中也可以通过事先的提问，来降低对方的期望，最终降低沟通风险。

有天在我陪孩子睡觉时，在讲完故事后，要求孩子赶紧睡觉。结果孩子突然问我：“爸爸，如果我努力地闭上眼睛，结果还是没睡着，你会不会怪我呢？”在这种情况下，我只能回答：“只要努力了，爸爸是不会怪你的。”孩子通过提问有效地降低了风险。

很多销售人员经常会面临客户的各类要求，如果你直接同意，可能存在万一无法达到客户期望对方生气的风险；但如果直接拒绝，可能又容易得罪客户。所以，我们在平时沟通时可以设计类似的控制期望，降低风险的问题：

- “这么低的价格就算我找领导估计也批不下来，您说我怎么办？”
- “万一我们领导最终不同意，您不会怪我吧？”
- “如果您要的价格优惠我申请不下来，您希望我申请其他什么优惠呢？”

❏ 用提问测试反应，投石问路

很多时候沟通效果的好坏，一方面取决于沟通者自身的技巧，另一方面还和对方的情绪与状态有密切关系，但是我们不能直接询问对方：“你心情好吗？”这不符合国人的习惯。于是在展开正式沟通之前，测试对方的反应就变得非常有必要。

“你吃了吗？”

这个问题恐怕是我们一生中问得最多的一个问题了，也是中国人沟通时的标准开场白。奇怪的是，我们大部分时候并没有打算请对方吃饭，为什么要问对方吃了吗？有些国外的朋友一直不理解这件事情，而有时自己明明饿着肚子，面对这个问题时也会回答“吃了”。

其实因为中国人情感表达有含蓄性，很多时候问“吃了吗”，主要目的就是测试对方的反应或者心情，以决定后继的沟通内容与方式。后来和国外的朋友交流发现，这种现象不单单中国有，欧美国家也一样。

相比而言，欧美国家见面打招呼的问题是：“How are you?” 针对这个问题，有趣的是，所有中国人受到的应试英语教育的标准回答都是“Fine, thank you, and you?” 为什么老师不告诉我们当我们心情不“fine”的时候，应该如何回应？我问外国朋友，如果你心情不好，面对朋友问你“How are you”时，你会不会告诉对方你不好呢？大部分的外国朋友的答案都是，即便心情不好也会习惯性地回答“fine”。由此我们可以理解，“How are you”和“你吃了吗”本质上都是一样的，提问的人根本不关心你是不是心情不好或者吃没吃，回答的人往往也不会据实交代。

所以这类问题最大的作用就是测试对方的反应，有时候答案不重要，重要的是对方在回答这个问题时的面部表情、肢体语言等信息，从而判断对方心情的好坏，以决定后续的沟通内容。

例如，你打算找领导请假，又不知道领导心情如何，就可以若无其事地问：“领导，吃了吗？”如果领导满脸愉悦地和你谈论起美食，那你可以顺势请假；如果领导满脸严肃地说“太忙了，随便吃了点”，你还是收起请假的心情，顺手拍个马屁，然后老实地回座位干活吧。

在互联网时代，网聊成为沟通的重要形式，但是在网聊时，因为听不到对方的语音、语调和语气，看不到表情和肢体语言，就很容易闹乌龙事件。

有一次在一个网络群聊中，Z女士发了一个某影星主演的最新电影的海报，D先生马上接了一句：“这个电影真不错啊！这个女星我也喜欢。”结果Z女士在群里发了一堆白眼，然后回应道：“你的品位真是差！就这个女星，除了卖身材，哪有演技？！”围观群众只能默不作声，顿时冷场。

我相信类似场景，很多读者在网聊时都遇到过。所以为了沟通“和谐”，下次遇见此类场景时，最安全的回应是提问，而且问些不带评价的中性问题：

- “这部电影怎么了？”
- “看电影去了？”
- “喜欢这部电影？”

然后根据对方的回应，再决定后续说什么。“喜欢这个电影？”对方回答喜欢，聊天者就顺水推舟地回答“我也很喜欢”，对方要是回答不喜欢，则马上回



复“我说呢，你怎么会喜欢这种电影”，此谓投石问路，降低风险。



本节小结

本节阐述了提问的第五个作用：用提问投石问路，降低风险。当后继的沟通可能导致对方不舒服时，我们可以预先通过提问预留后路，降低风险。不仅如此，我们还可以通过提问来测试对方的反应，以判断后继的沟通是否应该继续或者以何种方式展开。

第6节 用提问激发好奇心，吸引关注

在给某个企业做培训的时候，开课前教室里一片嘈杂，学员都是许久不见的同事，相互大声地寒暄打闹着，很是欢乐。培训主持人开始课程前的例行讲时，还是有不少学员沉浸在刚才的气氛中，久久不能平静，忍不住在交头接耳。突然，培训主持人问了大家一个问题：“各位同学，你们知道公司请罗老师来上课要花多少钱吗？大家猜猜看。”

学员一听到这个问题，不约而同地停止聊天，开始听主持人说话，并积极投入课程价格竞猜环节。同时，学员开始把目光投向我，仿佛欣赏商场橱窗里的陈列品，都在寻思我到底值多少钱。众目睽睽下，我唯有苦笑。

当然，好在主持人仅仅是想通过提问抓住学员的注意力，而没有真正透露太多敏感商业信息，只是继续介绍，“我们究竟花了多少钱请罗老师来上课？答案我现在不揭晓，但我可以肯定的是，罗老师一定会让大家收获满满，让公司的付出物超所值！现在我们把时间交给罗老师，大家掌声欢迎！”

最后，我在大家的注视下，甚至虎视眈眈的目光中，开始了正常授课，但至少学员已经把焦点由一分钟前的喧闹，转移到培训老师身上了，这也是我经历过的最特殊的培训开班讲话。

在很多沟通场合中，我们需要吸引对方的注意力，最简单的方式其实就是提问。例如，在朋友聚会的时候，如果你想成为关注焦点，或者你想转移话题，你可以尝试适度地多提问。

- “你知道我最欣赏你的是什么吗？”
- “你们猜猜看，我刚才在门口碰见谁了？”
- “你知道我今天有多倒霉吗？”
- “你知道你身上这件新衣服，给我的感觉是什么吗？”

诸如此类的简单提问，往往比你直接把答案说出来，更能够抢夺话语权，吸引大家的关注。所以，很多伟大的演说家在设计演讲时都喜欢用提问的方式开场，其实他们也没有指望听众能回答，但开场连续几个或震撼、或幽默、或自黑的问题抛出之后，往往能够迅速抓住听众的注意力，这是简单又实用的技巧。

不仅如此，销售人员如果善于提问还能够快速抓住客户的关注。有一次，我接了一个银行打过来的推销电话，其开场白不是像其他人一样滔滔不绝地介绍产品，而是在电话中问了我一个问题：“先生，您在1月22日有一笔××元的信用卡消费是吗？”

我当时听完后第一反应是：“怎么啦？”然后电话中对方又问了我第二个问题：“这笔消费金额比较大，将需要你在下个月还款日进行还款，您知道吧？”

我则继续回答：“我知道啊！”结果对方开始介绍信用卡的分期付款业务，虽然最后我没有买，但对方至少成功地把产品完整地做了介绍。如果这通电话的开场不是以上述的提问方式进行的，而是单刀直入地介绍业务，我恐怕早就挂了对方的电话。所以，好的销售人员可以通过提问技巧抓住你的客户，让沟通在客户的好奇心中进行下去。

- “您知道我们店里上个月卖得最好的手机是哪一款吗？”
- “你知道这件衣服我昨天以多少钱卖了一件吗？”
- “你知道相比别的手机，这款手机最大的优势是什么吗？”
- “您说我们的电视机贵，您知道光是这块液晶屏，我们就比别人多了多少成本吗？”

提出诸如此类的问题时，其实销售人员并不期待客户回答问题，销售人员的目的就是随时引发客户关注，让客户能够跟着自己的语言和节奏进一步地沟通下去。

通过提问来激发对方的好奇心，谋求对方的关注，不单单是在日常沟通中可以使用，在网络沟通中也同样效果不错。这是一个互联网时代，现在很多沟通互动都是在朋友圈中完成的。如果你的朋友或者客户，发了一组和孩子一起旅游的照片并配以文字“偷得浮生半日闲……”，你会如何回应呢？



可能很多人最直接的方式就是点赞，或者直接评论：“真漂亮！”这往往是最无效的互动方式。其实，如果你希望你的互动能够吸引对方的关注，更有效的方法是用提问的方式进行评论互动。

- “太漂亮了，这是在哪儿？”
- “这组照片好漂亮啊！是用手机拍的吗？”
- “你儿子好帅啊！几岁了？”
- “这是在哪儿？有攻略不？”

这样一些简单互动提问的方式，能够有效地吸引对方的关注。如果你在给那些不熟悉你的客户留言，对方可能在回答你的问题的时候，还会去翻翻你的个人资料，看看你到底是谁，这不就是你想要的吗？

很多互联网文案高手深谙此道。为了吸引读者的眼球，很多文案高手特别喜欢在设计文案标题时用提问的方式，而不是平铺直叙。看看以下的互联网文章标题，这种风格你是否觉得似曾相识？

- 生活中最容易致癌的食物竟然是它？
- 你知道孩子最喜欢听到父母说什么吗？
- 女人防止衰老的方法，你知道几条？
- 韩国最害怕中国报复的手段竟然是它？
- 明星整容前，你知道都长什么样子吗？
- 最伤女人心的三句话，你经常说吗？
- 让美军最害怕的解放军的武器竟然是它？

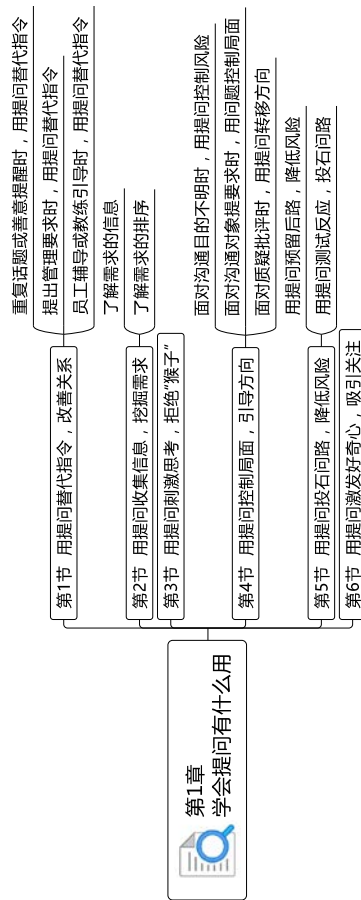
当你看到如上文章的标题时，是不是也有点击进去阅读的欲望呢？人人都有好奇心，通过提问可以激发对方的好奇心，提高对方的关注度。



本节小结

本节阐述了提问的第六个作用：激发好奇心、吸引关注。如果你希望在沟通时能够成为话题焦点，你可以多提问；如果你希望在互联网上能够让别人记住你，在评论别人朋友圈的时候，你也可以用提问的方式；如果你是销售人员，希望客户能够跟着你的节奏走，产品被客户所关注，你更加应该懂得如何提问。

本章思维导图





第2章

用问题厘清问题

提出正确的问题，往往等于解决了问题的一半。

—— 海森堡

当你把问题抛给对方时，提问是种沟通技巧；当你在心中把问题扔给自己的时候，提问则是一种思维方式。在这个信息爆炸的时代，对自己提问，可以让自己始终带着思辨的眼光看待各种资讯，避免盲从于各类未经证实的消息。“吾日三省吾身”，通过提问能够帮助我们思考，剖析事物背后运行的规律。凡事懂得多问一个为什么，这更是我们学习和前进的动力。本章重点阐述如何通过提问帮助自己厘清思路，帮助自己看透事物的本质。提问不仅是一种沟通技巧，更是一种重要的思维方式。

第1节 批判性思维的力量

怀疑能把昨天的信仰摧毁，也能替明日的信仰开路。

—— 罗曼·罗兰

现代社会的新闻自由度越来越高，我们可以通过电视、广播、电脑、手机等

多种渠道了解各种资讯。尤其是随着移动互联网的发展，我们越来越习惯于快速了解资讯，接受各种结论和观点。

我们可以在2分钟内，看到一系列的飞车抢劫案的各种报道，也可以在7分钟内快速了解一部电影。在快速了解和收集资讯的同时，我们面临着一个更大的风险：移动互联网上那些振振有词的短文，真的就是言之有据吗？

这是一个信息高速传播的时代，各类专家、各种研究证明似乎总是层出不穷，我们在选择资讯的同时，其实也被资讯选择了。对于很多人，了解资讯的渠道是固定的，阅读习惯也是快速的。你有没有想过，你的观点甚至价值观在很大程度上是被媒体渠道所左右的。它让你关注什么，你就容易关注什么。它引用什么专家的观点，你就容易偏信于此。

“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”如果你希望保持思想的独立性，如果你希望有更好的洞察力，批判性思维是必不可少的，尤其是在移动互联网时代的今天。

批判性思维（Critical Thinking）是以逻辑方法作为基础，结合人们日常思维的实际和心理倾向发展出的一系列批判性思维技巧。批判性思维拥有一套逻辑完整的思维体系与外在表现的问题，但对我们普通人来说，太过枯燥。但简单来说，批判性思维主要涵盖以下三个方面：

1. 拥有提出关键的系列问题的意识。
2. 拥有恰当地提出和回答关键问题的能力。
3. 拥有积极主动地利用关键问题的强烈意愿。

提出正确的问题，是批判性思维的核心。

在接触各类信息时，我们用批判性思维能够穿越谎言，去伪存真，拨开云雾，直达真相。如果你希望拥有基本的批判性思维，那么就掌握一些基本的问题。批判性思维的核心问题包括以下四个方面：

- “它的定义是什么？”
- “它们的逻辑关系是什么？”
- “它的结论到底是什么？”
- “有什么证据吗？”

它的定义是什么

2015 年 5 月 15 日，在国务院总理的要求下，三家运营商纷纷出台了流量与宽带的降价方案。消费者看到新闻后欢欣鼓舞。我们先来看看三家运营商在降价方案中的目标。

1. 中国移动：预计到 2015 年年底，流量综合资费同比将下降 35% 以上，网络能力和网络速率将大幅提升。

2. 中国电信：预计今年流量资费平均降幅将达 30% 左右，宽带免费提速，每 M 流量价格降幅近四成。

3. 中国联通：降低全网移动用户数据流量综合单价 20% 以上，有线宽带套餐最高降低了近 1 300 元。

多年来，我一直和运营商打交道，所以我不怀疑三家运营商对于降价的诚意。三家运营商其实都是很有社会责任感的企业，不会拿自己公司的声誉开玩笑，更加没有愚弄媒体与大众的勇气。但如果你听到这样的新闻，就觉得你 2015 年的上网流量费用会降低三成左右的话，我只能说你有点儿一厢情愿。到 2016 年，很多朋友并没有觉得自己的上网流量费用大幅度下降了。其实，关于三家运营商降价的目标，最大的问题在于“流量综合资费”“流量资费平均降幅”“数据流量综合单价”这三个关键词的定义到底是什么？

“它的定义（意思）到底是什么？”

这个问题往往是被人忽略的，但又经常直指人心。例如，对于“流量资费平均降幅”这个关键词的定义，可能会有各种解释。如表 2-1 所示的这种算法，就是我杜撰出来的一种。

表 2-1 流量资费平均降幅的一种计算方法

	流 量	降价前价格（元）	降价后价格（元）	降价幅度
套餐一	500M	30	25	16.7%
套餐二	1G	60	50	16.7%
套餐三	2G	120	80	33.3%
套餐四	4G	200	100	50.0%
套餐五	8G	350	150	57.1%
综合平均降幅				34.8%

如果“流量资费平均降幅”的定义是所有档次流量套餐的保底价格在 2015 年相比 2014 年下降的平均幅度，那么按照上述降价方案，“流量资费平均降幅”将达到 34.8%。但问题是可能大部分用户都是使用 1G 或者 1G 以内的流量套餐，而这类套餐的降价幅度大约只有 16.7%。

“它的定义（意思）是什么”这个问题带来的衍生问题还包括：

- 它的定义是谁颁布（赋予）的？
- 定义如涉及数字，那么它的统计口径是什么？
- 定义如涉及数字，那么它的计算方法是什么？

这一系列问题很容易帮助我们看清各类问题，尤其是在面对各种商家的宣传广告时，用这一系列问题能够帮助我们直达问题的本质。

有一次，家里的老人头痛，电视上正在播出某知名品牌的止痛药广告：“我们的止痛药，药效长达 12 小时。”于是老人要求我们买来给他吃。结果呢？吃药后的 30 分钟，头痛确实有所缓解，但是 4 小时后，又开始头痛了。老人家事后大呼上当，觉得是欺诈广告。如果你遇见类似问题，只需问自己一个核心问题：“药效的定义是什么？”可能你也就释然了。

药效，如果按照药物效应动力学来说，即药理效应(Pharmacological Effect)，是药物作用的结果，是机体反应的表现。止痛药的药效长达 12 小时，是指在 12 小时内，药物都能产生机体反应。但是不是 12 小时内都有开始那么好的止痛效果呢？答案当然是否定的。

同样的道理，当你看到某运营商的广告中写了“我们的网络信号全国覆盖率达到 99%”，就不要以为你可以走遍全国了。因为“网络信号覆盖率的定义到底是什么”，这才是一个核心问题。有很微弱的网络信号的地方，算不算网络覆盖了呢？

当你面对一些虚泛词或者多义词时，“它的定义（意思）是什么”这个问题往往能够帮助你拨开云雾，直达核心。

有一次，一个朋友和我抱怨说：“我觉得我去的新公司不好，因为同事之间缺乏沟通。”当时，我问了他一个问题：“你希望的同事之间的沟通是什么样子或者什么形式的？”我的朋友想了一下答道：“那同事之间起码应该经常下了班之后，可以唱唱歌、喝喝茶、吃吃饭之类的吧！”所以，这位朋友的新公司同事之间不能说缺乏沟通，准确来说缺乏的是“他希望的下班后唱歌、喝茶与吃饭”。



沟通，其实就是一个很常见的虚泛词或者多义词。我们使用的语言极其复杂，如果每个词语只有一个潜在含义，那么我们就能实现迅速快捷且准确的沟通。但很多词语是虚泛词或多义词，我们就需要在沟通之前先确认其定义或含义是什么，类似的虚泛词或多义词包括“自由”“士气”“公平”“氛围”“幸福感”“淫秽”“歪曲”“默契”“理解”等。

除了虚泛词，当你面对一些你不太熟悉的专业名词的时候，也可以用“它的定义（意思）是什么”这个问题来帮助思考，例如前文中所涉及的“流量资费平均降幅”“网络覆盖率”和“药效”。

它们的逻辑关系是什么

几年前，某知名电视台请了某知名“神医”主持某知名养生节目，该“神医”借助其所写的书籍和电视媒体，提出要“把吃出来的病再吃回去”。在某次节目中，“神医”把绿豆的医药效果说得神乎其神，且号称做了实验，最后引用实验数据说“每天喝六大杯绿豆汤的人的感冒概率明显偏低”。这位“神医”最后被查处，但导致的恶果是绿豆价格疯狂上涨（当然上涨的原因很复杂）。

我们姑且假设神医真的做了一个实验：A 组人群和 B 组人群，A 组人群每天喝六大杯绿豆汤，而 B 组人群不喝绿豆汤，假设实验持续进行了 6 个月，最后发现 A 组人群感冒的比例确实比 B 组人群要低。如果上述所有的假设都是成立的，那么是否能说明多喝绿豆汤能预防感冒呢？在面对这类问题的时候，我们最应该问的一个批判性思维的问题是：

“它们的逻辑关系是什么？”

绿豆汤是否是导致 A 组人群感冒发生概率偏低的主要原因？要知道，绿豆汤的大部分的成分是水，究竟是多喝水导致感冒发病率低还是绿豆？A 组人群和 B 组人群的生活条件 and 环境是否一致？实验信息是否公开，导致有安慰剂效应？这些都是我们衍生出来的问题。

美国心理学家克里斯托弗·查布利斯（Christopher Chabris）和丹尼尔·西蒙斯（Daniel Simons）在其所著书籍《看不见的大猩猩》（*The Invisible Gorilla*）中提出了一个关于心理学的知觉错觉：相关不代表因果。

所谓的知觉错觉主要是建立在认识上的三种偏差：

1. 人们倾向于把任何事物都归类在经验中已有的模式之内。

2. 人们倾向于从巧合发生的时间中寻找因果关系。

3. 人们倾向于推测先发生的事情是原因，而后发生的事情是结果。

很多心理学教科书都会要求学生思考这样一个有趣的问题：为什么冰激凌的消费量与溺水死亡率存在正相关？也就是说，冰激凌的消费量提高时，溺水死亡的人数也在增多；冰激凌的消费低迷时，溺水死亡的人数也在减少。很多人看到这个真实的结论后，会说为了降低溺水死亡的人数，应该禁止销售邪恶的冰激凌！

“它们的逻辑关系是什么？”

严格来说，冰激凌的销量与溺水死亡人数的关系只是简单的线性正相关，而非因果关系，真正和两者有因果关系的是天气。天气炎热，导致冰激凌的销量提高，同时也导致溺水死亡人数的增加，反之亦然。但很多人具有上述讲的“倾向于推测一件事情是导致另外一件事情的原因”，这是一种认识上的偏差。

“它们的逻辑关系是什么”是帮助我们摆脱认知偏差，更好地梳理事物和事物之间关系的重要问题。这个问题可以衍生出其他问题，包括：

- 它们之间是相关性关系还是因果关系？
- 如果是因果关系，是否是主因？
- 推理过程中有没有谬误？

如今，互联网上充斥着各类文章，满天飘着各种观点，人们经常为这样的观点所影响，甚至让这些观点左右自己的判断。很多此类文章乍一看结论明确，言之有据，但其实用批判性思维我们就能发现其中很多推理过程存在着明显的谬误。

人的认知过程是复杂的，其过程主要是通过客观事物进行主观判断，最终得出相关的结论性认知。所谓谬误，是指同客观事物及其发展规律相违背的认识，是对客观事物本来面目的歪曲反映，简单来说就是客观事物不足以得出主观的认知结论，通俗来说就是东北话中的“忽悠”。

“推理的过程有没有谬误？”这是判断逻辑关系的核心问题。谬误，就是推理中的欺骗手段，对方可能利用这种欺骗手段来影响你接纳他的观点。逻辑学中的谬误包括几十种，在这里仅仅罗列一些生活中和互联网上常见的推理中的谬误，希望读者能够在这个信息迷乱的社会，保持自己的冷静判断，留得一丝清明。它具体包括滑坡谬误、人身攻击谬误、诉诸情感谬误、诉诸公众谬误、诉诸权威谬误、非黑即白谬误、追求完美解决方案谬误、偷换概念谬误、虚假的两难选择谬误、乱扣帽子谬误等。



◆ 滑坡谬误

“你必须好好学习！如果不好好学习，就上不了好高中；考不上好高中，你就上不了好大学，找不到好工作；没有好工作，你也就只能扫大街！你难道想一辈子扫大街吗？”

上面这段话读者是否觉得似曾相识？小时候被父母或老师训斥过吗？这其实是典型的滑坡谬误。

所谓滑坡谬误，即使用一连串的因果推论，夸大了每个环节的因果强度，而得到不合理的结论。滑坡谬误的典型形式为“如果发生 A，接着就会发生 B，接着就会发生 C，接着就会发生 D……接着就会发生 Z”，而后通常会明示或暗示地推论“Z 不应该发生，因此我们不应允许 A 发生”。A 至 B、B 至 C、C 至 D……这些因果关系好似一个个“坡”，从 A 推论至 Z 的过程就像一个滑坡。

互联网上很多危言耸听的结论经常是用滑坡谬误推导出来的。面对滑坡谬误，你可以随便从一连串的推理中找到一个环节，同样以已发生的事实来作为滑坡谬误的反面例子，以牙还牙地提问：

- “难道只有读了好大学才能有好工作？乔布斯考上了好大学不是也退学了吗？”
- “就算找不到好工作，难道就一定要去扫大街？隔壁的小李自己创业，不是也做得很好吗？”

◆ 人身攻击谬误

“你说不能抽烟，这是毫无道理的，因为你在我这个年龄也抽烟！你也是这样！”

“小李，这个市场推广项目你就不要参加了，因为你实在太粗心大意了。”

这是典型的人身攻击谬误，即没有对论证进行有说服力的说明，而是攻击当事人，尤其是当事人的人品或过往的行为。这类谬误的结论通常就是“不能相信某某的看法，因为他自己是个……的人”。破除人身攻击谬误时，可以问以下类似问题：

- “你是针对我还是针对这件事情？”
- “你的意思是只要细心就能把这个项目做好？”

◆ 诉诸情感谬误

“你怎么能吃狗肉呢？小狗多可爱，就像小朋友一样，你忍心伤害小朋友吗？”

“法官不应该给他判刑，因为他家人好可怜，如果他坐牢他的孩子就彻底没人照顾了。”

上述都是典型的诉诸情感谬误，即利用对方的情感来替代科学的论述。这类情感包括同情心、怜悯、恐惧、仇恨、厌恶、荒谬、新潮等。在很多互联网事件中，如果当事人容易引发对方的怜悯，往往很多评论就是典型的诉诸情感谬误，将主观情感凌驾于法律和公正性之上。

面对诉诸情感的谬误，我们可以通过将情感和结论割裂开，进行针对细节或个案的提问，或者以牙还牙地用谬误的方式进行反问。“你怎么能吃狗肉呢？小狗多可爱，就像小朋友一样，你忍心伤害小朋友吗？”面对这种诉诸情感谬误，如果不担心冲突，可以直接反驳“我觉得鸽子很可爱，你昨天还不是吃得很开心”。

所以，诉诸情感谬误在应对的时候需要尤其小心，因为对方所诉诸的情感，很有可能是因为对方的信念价值观产生的，容易导致深层次的冲突。

◆ 诉诸公众谬误

“我身边所有的朋友都说，婆媳关系是不可调和的矛盾，所以你还是放弃和婆婆一起住的想法吧，太可怕了！”

“那么多抽烟的人都很长寿啊，所以抽烟对健康也没啥影响。”

所谓诉诸公众谬误，是指通过引述大部分人都持有这个观点的说法来证明某个论断有道理，错误地假设大部分人认同的就是有道理的、应该要接受的。诉诸公众谬误经常在互联网上发布的文章中出现，更可笑的是这类文章甚至不需要引用数据来源，也不需要详细举证，只是在文章中引入以下语言就让很多读者觉得言之有据。

- 据不完全统计，大部分的……
- 经调查发现，很多……
- 90%的市民认为……
- 大部分的中国人都认为……

这样的论述过程有两个问题，其一，数据来源是否真实，甚至是否有类似的统计行为存在；其二，大多数人持有的观点是否就能证明结论正确？破解诉诸公



众谬误的方法，同样还是通过举例或反问来提问。

- “你说的数据是从哪里来的？谁统计的？”
- “大部分人认为的就一定对吗？几百年前，大部分人还认为地球是平的呢。”

◆ 诉诸权威谬误

“我有一个朋友是中科院的，他说火星上已经证实了存在生命。”

“马云说过，互联网是未来十年最大的商机，你为什么不肯做微商呢？”

诉诸权威谬误是指利用一个权威人物或机构的观点来取代科学的论述。要论述一个观点是否科学，不能只引用一个权威观点，先不说权威是否会犯错的问题，当诉诸权威的行为发生后，我们需要思考：

- 这个权威是哪个领域的权威？在论述的领域中是否是权威？
- 这个权威为什么会有这样的观点？
- 这个权威的这个观点，和今天论证的主题是否相关？

市场上的各类广告经常会用明星和各个领域的权威人物代言，于是很多人在购买产品的时候经常被推销人员以诉诸权威的方式进行引导：

“孙杨都代言了这个产品，你有什么不放心的？”

“这是赵忠祥推荐的产品，他自己都用，肯定有效果啊！”

面对诉诸权威谬误，从以下三个方面进行反驳即可：

- “孙杨教我如何游泳我信服，他说别的，我为什么要相信？”
- “马云有直接说让我做微商吗？”
- “你的中科院朋友这么说有什么证据吗？有专业期刊刊登他的这个成果吗？”

◆ 非黑即白谬误

“你不支持反恐战争，难道你支持恐怖分子？”

所谓非黑即白谬误是指把黑和白两个对立选择作为仅有的两个选择，而忽略了其他可能的选择。这类谬误经常发生在针锋相对的沟通或立场的选择上，通过简单粗暴的二分法，来掩饰其他选择的存在，破坏讨论的建设性。

面对非黑即白谬误，我们可以以牙还牙，寻找类似的非黑即白谬误来批判对方，或者直接通过提问来指出对方的逻辑漏洞：

- “我不支持反恐战争，但你凭什么说我支持恐怖分子？”

◆ 追求完美解决方案谬误

“老婆，我觉得我们家装一套安防设备纯粹是浪费钱。如果小偷要光顾我们家，不管我们用什么防盗方式，小偷总是有办法的。”

追求完美解决方案谬误是指因为尝试的解决方案导致还有遗留问题未解决，因此否定解决方案本身。世界上没有完美的方案，当提出新的方案时，一定有漏洞，但不能因为漏洞本身而彻底否定新方案，毕竟新方案可能比旧方案漏洞更小。我们无法追求最好的方案，我们往往需要的是更好的方案。

面对追求完美解决方案谬误，可以回应的问题包括：

- “既然如此，那我们要不要把门也拆了？”
- “那安防设备是不是能降低小偷光顾的概率？”

◆ 偷换概念谬误

“我觉得你女朋友以后不会是一个好太太，完全不会做家务，更别说什么烧菜做饭的，你可有苦日子过了。”

所谓偷换概念谬误，就是通过对论证中关键词定义的转化进行对论证的否定。例如，在上述论证过程中，当事人把“好太太”的概念等同于“会做家务和做菜的女人”。在破除偷换概念的谬误中，可以直接指出对方偷换的词语或者举例来提问：

- “你的意思是只有会做菜和做家务的才是好太太？”
- “既然你认为好太太就是会做菜和家务，为什么不娶个佣人呢？”

◆ 虚假的两难选择谬误

母亲：“宝宝，你为什么不把苹果给贝贝吃呢？”

孩子：“给他吃了，那我不就没有吃的了吗？”

虚假的两难选择谬误是指当现实存在两种以上的选择时，却假设只有两种选择。虚假的两难选择谬误经常使用的就是“不是……就是……”“唯一的选择就是……”“因为 A 不起作用，那就只能 B 了”。这时最需要提出来的问题就是：

- 除了这两个选择，还有什么其他选择呢？

◆ 乱扣帽子谬误

儿子：“老妈，老爸为什么今天总是乱发脾气啊？”



母亲：“你爸最近正在经历男人的中年危机，以后你就懂了。”

乱扣帽子谬误是指因为你为特定时间或行为提供了一个名称，你也可以合情合理地解释这一事件。例如，当一个朋友有时候有些天马行空的想法时，你说“他就是有妄想症”，这就是典型的乱扣帽子谬误。破除时的问题可以是：

- “前天老爸就不是这样啊，今天正好进入中年危机？”

➤ 它的结论到底是什么

有一次我给一个公司做内训师的演讲辅导，有位内训师在讲台上开始了慷慨激昂的演讲：

“现在的人都有手机依赖症！虽然手机已经成为我们日常生活不可或缺的一部分，也给我们带来了生活上的便利，但同时它也带来了生活上的不便，以及人际交往的陌生感。手机确实可以让我们即时沟通，买东西，叫出租车，甚至定位孩子到底在哪里，但是手机也很烦人。例如，聚会时，点菜前大家都在看手机，上菜后都在用手机拍照发朋友圈，吃完了继续看手机朋友圈，人际关系越来越淡漠了。”

这番话说完后，大家纷纷表示说得有道理，但我却始终不知道内训师这番话的核心观点是什么。最后，我问了一个问题：

“所以你的结论是什么呢？到底让我们多用还是少用手机呢？”

这位内训师顿时呆住了，因为他也不知道他的结论是什么。

记得读书的时候，语文考试中有类题目叫作阅读理解，经常需要我们快速地找出作者的核心观点。在做这类题目的时候，老师教了一个应试方法：如果没有时间仔细阅读文字材料，那么要学会拿笔画出以下关键词：

- 所以
- 因此
- 由此得出（知道）
- 我们应该
- 事情的本质
- 告诉我们

因为上述词语后面跟的往往就是作者的结论。有时我们会碰见一些喋喋不休的同事，或者找你诉苦的客户，或者以你为听众的领导，他们可能经常滔滔不绝

地说了很多信息，听得你头昏眼花。这个时候，你一定要学会在对方的沟通中捕捉上述关键词。万一捕捉不到，你可以尝试用以下问题来获得对方的结论：

- “所以呢？”
- “然后呢？”
- “你的意思是？”
- “你的结论是？”
- “你想表达的观点是？”

▮ 有什么证据吗

这是一个互联网时代，各类资讯纷至沓来。有些资讯为了增加其说服力，经常会用些虚假的证据来证明其论点，最终混淆视听。当我们在阅读或获得各类信息时，以下语言是我们需要特别留意的，因为这往往是虚假证据的标准引入开场：

- 有位智者曾经说过……
- 西方有位哲学家曾经说过……
- 据不完全统计……
- 数据显示……
- 研究表明……
- 养生专家研究发现……

并不是说上述语言后面跟进的都是虚假证据，只是需要提醒阅读者，这些证据有很大的虚假证据的可能性。“有位智者曾经说过”这类的语言，几乎是很多心灵鸡汤类文章的标准开场白，问题是如果这个观点这么重要，为什么不能把这位智者的名字说出来呢？

“有什么证据吗？”这个问题带来的批判性思维的衍生问题包括：

- 引用的内容是否真实？
- 引用的数据是否有说明来源？
- 所举的例子是否以偏概全？
- 所说的比喻关系是否能准确代表当下的逻辑关系？

在所有的证据中，很多人特别容易被案例或者比喻所折服。但案例或比喻往往是证据中最单薄的一类，因为案例仅仅描绘了一个个体事件，所以它是否具有普遍意义呢？是否存在以偏概全呢？



前段时间在互联网上流传着一段关于微商如何发展代理商的文案，很多网友看了纷纷表示赞赏和佩服，但如果用批判性思维就会发现里面存在很多问题。以下是部分内容节选：

“不要抱怨你的朋友圈都是微商，那说明你的朋友都很上进，总比都是怨妇强。跟着苍蝇会找到厕所，跟着蜜蜂会找到花朵，跟着千万赚百万，跟着乞丐会要饭。活鱼逆流而上，死鱼随波逐流。总有一天，你会发现微商能带给你意想不到的收获，无论在思想上，或者在财富上！如果你现在还在嘲笑别人做微商，5年后你会更后悔！就像当初没有人看好马云一样！马云曾经说过：当你发现你朋友圈卖的东西你还买不起的时候，你就该开始奋斗了。”

如果用批判性思维来看，里面的问题包括：

- “跟着苍蝇会找到厕所，跟着蜜蜂会找到花朵”，微商到底是苍蝇还是蜜蜂呢？如果说是蜜蜂，有什么证据吗？
- “就像当初没人看好马云一样”，马云成功的案例和目前做微商有必然关系吗？
- “马云曾经说过”，马云真的说过吗？



本节小结

了解批判性思维，并不是让读者成为批判家。批判性思维中的批判不是目的，目的是通过批判性思维中核心问题的提出，让你更好地了解事物的本质，洞悉事情的真伪，最终做出独立的思考与判断。

批判性思维的四个核心问题分别是：

- 它的定义是什么？
- 它们的逻辑关系是什么？
- 它的结论到底是什么？
- 有什么证据吗？

围绕着上述问题以及每个问题细分与衍生出来的问题，可以更好地帮助我们在这样一个被信息包围的年代，找到突破口进行深度思考，而不是不假思索地接收信息。思想的独立性，是现代非常重要的精神品质。

第2节 三维归因帮你定位问题

在日常生活与工作中，我们总是会遇见各种各样的问题，而很多时候我们需要拨开迷雾，发现问题的核心与本质，这样才能真正解决问题。管理者在工作中遇到问题后，除了直接解决问题，往往还会思考“这究竟是谁的问题”。其目的是找到问题发生的根源，避免以后发生类似甚至更严重的问题，防微杜渐。

“这究竟是谁的问题？”这个问题貌似简单且直接，但当我们真正去分析时，很多时候会有各种干扰因素影响我们的判断，毕竟不是每个人都有直面责任的勇气。某公司的销售小郑上个月营销指标完成得不理想，销售主管找他谈话，就有了以下对白。

领导：“小郑，你上个月怎么回事？营销指标只完成了不到70%！”

小郑：“领导，我上个月已经尽力了。”

领导：“我不管你是否尽力，我要的是结果！”

小郑：“可是领导，上个月真的有一些客观原因的。”

领导：“你还有理了？！好，你说有什么原因？”

小郑：“上个月我有个大客户，本来要定80台电脑，我方案也出了，客户也认可了，但客户要求10天内到货。可是我和支撑部门协商了半天，他们说最快也要15天才能到货。最后，客户一看不能10天内到货，就和另外一家公司签约了。”

领导：“那你不会想其他的办法去完成指标吗？”

小郑：“领导，你真的冤枉我了。我真的想了好多办法，也拓展了几个新客户，包括水利局已经谈得差不多了，但突然一下发洪水了。水利局所有其他工作都暂停了，全部力量都去抗洪抢险去了，项目也暂停了，真是天灾啊！”

（领导无语中）

小郑：“领导啊，不是我不努力啊。上个月真的是有些特殊情况，如果不是公司的支撑不到位，如果不是些天灾，我还是可以完成指标的。”

领导：“本来打算扣你绩效奖金的，听你这么一说，那我再想想。”

从领导的角度来看，销售业绩不好，当然是小郑的问题，但当领导和小郑谈话后，可能领导变得糊涂了：到底是谁的问题呢？面对领导的指责，小郑最后把营销业绩不好的原因推给了客户与天气。所以，小郑销售业绩不好，究竟是小郑的问题？还是销售指标的问题？还是如小郑所说，是客户和天气的问题？

美国社会心理学家凯利(Kelley)提出的归因理论(Kelley's Attribution Theory)中提出了一个“归因中的错误或偏见”(Fundamental Attribution Error/Bais)的概念：当我们面对有利的结果时，我们习惯性地低估外部因素影响而高估内部或个人因素影响；反之，当我们面对不利的结果时，我们习惯性地降低内部或个人因素影响而强化外部因素影响。

归因偏差简单来说就是“成功总是靠自己，失败总是找原因”，这个理论可以解释上述案例的情况：当业绩不佳时，当事人倾向于将其归因于客户购买力欠缺、公司支撑不到位、竞争环境太激烈等外部因素；当业绩优秀时，当事人会倾向于归因于自己的努力、勤奋或者找到了合适的方法。

因为归因偏差的影响，小郑认为销售业绩不好是客户和天气的原因，但作为小郑的主管，应该如何来定位究竟小郑业绩不好是谁的问题呢？于是就需要借助凯利的三维归因理论，问出以下三个问题来帮助我们定位问题：

1. 小郑的其他同事的销售业绩完成得好不好？
2. 小郑以前的销售业绩如何？
3. 除了销售指标，小郑的其他指标完成得如何？

三维归因理论又称三度理论，是由美国社会心理学家凯利于 1967 年创立的一种社会心理学理论，指人们在进行因果归属时需从主观、客观领域中的三个范畴去着手分析。所谓归因，即归结行为的原因，指个体根据有关信息、线索对行为原因进行推测与判断的过程。归因是人类的一种普遍需要，每个人都有一套从其本身经验归纳出来的行为原因与其行为之间的联系的看法和观念。而三维归因是指在归因的判断与推测过程中，从三个范畴进行分析，包括：

1. 主体行动人（简称主体）
2. 客观刺激物（简称刺激物）
3. 所处关系或情境（主要指时间和环境，简称情景）

在本节开场的故事中，小郑营销指标没有完成好的事件中，主体是小郑，刺激物是营销指标，所处关系或情境是指营销环境、客户、天气等外部因素。其中，

凯利认为主体行动人的因素属于内部归因，客观刺激物和所处关系或情境属于外部归因。三维归因理论是一个很好的帮助我们用问题定位问题的工具，它让我们在定位和分析问题的时候，从一致性（Consensus）、一贯性（Consistency）和区别性（Distinctiveness）三个角度来提问。

一致性（Consensus）：不同主体在面对相同刺激物时，行为反应是否与被观察人的行为一样。简单来说，就是其他人怎么样？如果每个人面对相似的情境都有相同的反应，我们说该行为表现出的一致性高。假如在胡总主持的会议上，张三睡着了，但其他很多开会的人也都睡着了，即一致性高；如果其他人没有睡着，则为一致性低。

一贯性（Consistency）：在不同时间点、不同情境中，同一主体面对同一刺激物的反应是否相同。即指主体是否在任何情境和任何时候对同一刺激物做相同的反应，即主体的行为是否稳定持久。例如，在胡总以前主持的会议上，张三总是会睡着？如果是的，则称为一贯性高；否则称为一贯性低。

区别性（Distinctiveness）：主体是否对同类其他刺激做出相同的反应。即主体是否对同类其他刺激物做出相同的反应。他是在众多场合下都表现出这种行为，还是仅在某一特定情境下表现这一行为。例如，如果张三在参加其他会议的时候，也总是睡着，则称为区别性低；反之则称为区别性高。

归因理论提供了一个归因过程的相对严密的逻辑分析模式，对人们的归因过程做了比较细致、合理的分析和解释。当我们使用这个理论进行问题定位时，就需要我们从一致性、一贯性和区别性三个角度进行提问，最终可以帮助我们定位到底是主体行动人、客观刺激物还是所处情景的问题。

我们先来做一个简单应用的练习。

假设小莉在家看电视，看到一个小品节目时，她笑得特别厉害，是小莉的笑点低？还是笑话真的好笑？或者是其他原因呢？首先请读者根据三维归因理论，想想上述情景的主体行动人、客观刺激物和所处关系与情境分别是什么？

毫无疑问，在这个事件中主体是小莉，刺激物则是那个小品，情景包括时间、所在位置和环境等。

当我们明确了主体、刺激物和情景后，通过以下问题很容易定位问题。

1. 一致性的问题：其他人看这个小品会不会也觉得很好笑？
2. 一贯性的问题：小莉以前看到这个小品会不会也笑得这么厉害？

3. 区别性的问题：小莉看其他小品会不会也笑得这么厉害？

我们可以根据上述的三个问题进行事情的归因分析（见表 2-2）：

表 2-2 事情的归因分析

一致性	一贯性	区别性	归因结论
高（大家都笑得厉害）	高（小莉以前也笑得厉害）	高（小莉看别的小品不笑）	客观刺激物 （小品）
低（大家看这个小品都不笑）	高（小莉以前也笑得厉害）	低（小莉看其他小品也笑得厉害）	主体行动人 （小莉）
低（大家看这个小品都不笑）	低（小莉以前看的时候不笑）	高（小莉看别的小品不笑）	所处关系或情境 （环境或其他事情）

第一种情况是高一致性、高一贯性、高区别性信息。即其他人看这个小品都笑得很厉害，小莉以前看的时候也总是笑，小莉看别的小品不怎么笑，则说明这个小品本身很好笑，即客观刺激物的原因。

第二种情况是低一致性、高一贯性、低区别性信息。即别人看这个小品都不怎么笑，小莉以前看这个小品总是笑得厉害，小莉看别的小品也总是笑，那么说明是小莉这个人的问题，即可能她的笑点很低。

第三种情况是低一致性、低一贯性、高区别性信息。即别人看这个小品不怎么笑，小莉以前看的时候也不怎么笑，小莉看别的小品还是不怎么笑，则说明是情景的问题，可能今天发生了什么其他事情，让小莉看到这个小品笑成这样。

三维归因理论是一个帮助你通过提问的方式来定位问题的工具，通过对一致性、一贯性和区别性的提问来判断问题究竟出在主体、刺激物还是情景上。在三维归因使用的过程中，一般可以遵循以下四个步骤。

步骤一：将问题具体化与情景化。

步骤二：明确主体、刺激物与情景。

步骤三：通过一致性、一贯性与区别性提问。

步骤四：定位问题的归因结果。

➤ 将问题具体化与情景化

虽然三维归因是一个逻辑相对严密的定位提问工具，但如果要定位问题，首

先要避免问题的空泛，将问题具体化与情景化。所谓具体化与情景化，是指你要明确是谁在什么刺激下产生了什么具体的行为，一般需要包括人物（Who）、时间（When）、具体事情（What）三个因素。如果有以下三个问题困扰你，而你想用三维归因来定位问题，那我们首先需要将这三个问题进行具体化和情景化。

“员工张三工作绩效不理想”，这究竟是谁的问题？我们首先需要将该问题具体化与情景化：

1. 哪个员工的绩效不好？
2. 什么时候的绩效不好？
3. 具体哪个绩效指标完成得不好？

你要定位的问题具体化与情景化之后，问题就可以聚焦于“张三上个月手机营销的指标完成得不好”，这才是真正需要归因的具体问题。将问题具体化之后，就容易帮你厘清：张三是主体，上个月的手机绩效指标是刺激物，客户环境和其他是情景。

同样的道理，“我和我老公吵架了”，究竟是谁的问题呢？这个问题不够具体化，如果聚焦成“昨晚，我和我老公就孩子教育的问题吵架了”，再来用三维归因就更加清晰了。

作为管理者，如果今天有客户来店里投诉，那究竟是谁的问题呢？不要盲目地下结论认为是员工的问题，可能是公司政策有漏洞，也可能是客户无理投诉。但当我们来定位问题的时候，首先我们还是要把问题具体聚焦：“今天有个客户，就手机上网流量的收费问题来网点投诉了”。

明确主体、刺激物与情景

当将问题具体化与情景化后，用三维归因定位问题前，我们需要明确主体、刺激物与情景。有些问题，我们很容易界定主体、刺激物与情景。例如，“小莉在家看电视时，看到一个小品节目，结果她笑得特别厉害”，毫无疑问主体是小莉，刺激物是小品，情景包括时间、地点和周围的人。但由于语言表达与组织的问题，有些问题在定位时容易出现偏差，所以在实际应用的过程中，我们可以将想定位的问题，按照以下几类模板进行语言重组，这样便于具体化与情景化后，准确区分主体、刺激物与情景。

句式一：（刺激物）使得（主体）产生了行为。



句式二：（主体）在做（刺激物）工作时有什么结果或行为。

句式三：（主体）因为（刺激物）产生了行为。

需要说明的是，上述的对应模板句式你可以选择其中一种来进行问题的重组，其目的是让语言表达流畅，明确主体、刺激物和情景。请读者思考一下，下面几个问题中的主体、刺激物和情景分别是什么？

1. 昨晚，我和我老公就孩子教育方面的问题吵架了。
2. 刚才，一个行人在过十字路口的斑马线时，闯红灯了。
3. 有个客户今天就上网流量收费的问题来网点投诉。
4. 因为下雨天较多，我们门店上个月的营销业绩不好。

“昨晚，我和我老公就孩子教育方面的问题吵架了”，这个问题套用句式三，可以改成“昨晚（我和我老公）因为（孩子教育方面的问题）吵架了”，那么很容易得出主体是“我和我老公”，刺激物是“孩子教育方面问题”。

“刚才，一个行人在过十字路口的斑马线时，闯红灯了”，这个问题我们套用句式二，可以改成“刚才，（一个行人）在过（十字路口的斑马线）时，闯红灯了”，于是我们可以判断出主体是“一个行人”，刺激物是“十字路口的斑马线”。

“有个客户今天就上网流量收费的问题来网点投诉”，这个问题我们同样套用句式三，可以改成“（有个客户）今天因为（上网流量收费的问题）来网点投诉”，其中主体是“某客户”，刺激物是“上网流量的收费问题”。

最后一个问题：“因为下雨天较多，我们门店上个月的营销业绩不好”，根据句式一我们可以将其改成“（下雨天）较多使得（我们门店）上个月的营销业绩不好”，主体是“我们门店”，刺激物是“下雨天”。

进行一致性、一贯性与区别性提问

明确了问题中描绘的主体、刺激物和情景之后，我们就可以通过一致性、一贯性与区别性来进行三维归因的提问。

问题 1：昨晚，我和我老公因为孩子教育方面的问题吵架了。

一致性：（别的家庭）会不会因为孩子教育方面的问题吵架？

一贯性：我和我老公（以前）有没有因为孩子教育方面的问题吵架？

区别性：我和我老公会不会经常因为（其他问题）吵架？

问题 2：刚才，一个行人在过十字路口的斑马线时，闯红灯了。

一致性：（别的行人）在过十字路口的斑马线时，会不会也闯红灯？

一贯性：这个行人（以前）过十字路口的斑马线时，会不会闯红灯？

区别性：这个行人在过（其他十字路口的斑马线）时，会不会闯红灯？

问题 3：有个客户今天因为上网流量收费的问题来网点投诉。

一致性：（其他客户）会不会因为上网流量收费的问题来网点投诉？

一贯性：这个客户（以前）有没有因为流量收费的问题来网点投诉？

区别性：这个客户会不会来网点投诉（其他收费的问题）？

问题 4：因为下雨天较多，使得我们门店上个月的营销业绩不好。

一致性：（其他门店）上个月下雨天较多时，营销业绩好不好？

一贯性：我们门店（以前）在下雨天较多的时候，营销业绩好不好？

区别性：我们门店在（下雨天不多的月份），营销业绩好不好？

定位问题的归因结果

当我们用三维归因来定位问题的时候，一般先从一致性入手。如一致性高，即其他主体面对同一刺激物都有相同反应，则非主体问题；如一致性低，即其他主体面对同一刺激物有不同反应，则为主体的问题。

一贯性帮助我们判断是否是情景的问题。一贯性高，即以前也这样，则非情景问题；如果一贯性低，即以前和现在有不同的结果，则可能情景出现了变化。

区别性帮助我们判断是否是刺激物的问题。区别性高，即面对别的刺激物也做出类似反应，则非刺激物问题；区别性低，即面对别的刺激物没有类似反应，则往往是刺激物的问题。

问题 1：昨晚，我和我老公因为孩子教育方面的问题吵架了。

分析：如果别的家庭也会因为孩子教育发生争吵（一致性高，非主体问题），则说明不是我们家庭的问题；同时你和你老公之前也争吵过（一贯性高，非情景问题），则说明往往是刺激物的问题，即孩子教育本身就是敏感话题。

问题 2：刚才，一个行人在过十字路口的斑马线时，闯红灯了。

分析：如果在同一个路口，有很多人都不闯红灯（一致性低），则往往说明刚



才那个行人有问题；但大家都闯红灯（一致性高），而这个行人在别的路口一般不闯红灯（区别性低），则可能是刺激物的问题，即这个十字路口的问题。

问题 3：有个客户今天因为上网流量收费的问题来网点投诉。

分析：如果有其他客户也经常来网点投诉上网流量收费的问题（一致性高），那说明不能简单地说客户无理取闹或喜欢投诉，可能是上网流量收费标准或服务（刺激物）或情境的问题。如果这个客户以前也来投诉过类似问题（一贯性高），则说明非情景问题，则基本可以定位为上网流量收费标准或服务（刺激物）有问题。

问题 4：因为下雨天较多，使得我们门店上个月的营销业绩不好。

分析：如果在下雨天较多的时候，有其他类似门店的营销业绩照样很好（一致性低），则说明为非刺激物原因，即不能把业绩不好的责任推给下雨天较多。如果以前下雨天较多的月份我们门店的营销绩效也曾经非常好，同时员工没有太大改变，说明一贯性低，则说明可能是情景问题，具体来说可能包括营销产品的目标客流、其他周围环境、竞争对手等多个方面的原因，需要对具体问题再深入分析。



本节小结

三维归因理论是一个帮助我们将具体问题产生的原因进行定位的工具，通过对问题的一致性、一贯性和区别性的三个维度的提问，来判断是主体、刺激物还是情景的问题。

虽然书中帮读者梳理了三维归因的四个步骤，但在实践的过程中，如果我们熟练掌握了三维归因对应的提问技巧，那么整个流程在我们的大脑中很容易快速完成，最终帮助我们做出判断。

第 3 节 善用“为什么”来思考

生活的智慧大概就在于逢事都问个为什么。

——巴尔扎克

杰斐逊纪念堂（Thomas Jefferson Memorial）位于美国华盛顿哥伦比亚特区，

为纪念美国开国元勋之一兼第三任美国总统的托马斯·杰斐逊而建，它是一座高近 30 米的白色大理石建筑，在美国是极为著名的旅游景点。该纪念堂曾经遇到一个重大问题：白色大理石墙体发生了严重脱落，严重影响了整座建筑物的安全，更不用提及建筑物的美观了。

美国政府曾斥巨资试图解决这一重大问题，但未能奏效。后来请专家来对这一问题进行研究，以找到解决问题的答案。专家经过初步研究给出结论：清洁剂对墙体是有害的，清洗大理石墙体的频率与大理石墙体脱落的程度正相关，即清理大理石墙体的频率越高，脱落的程度也就越大。因此建议，减少大理石墙体的清理次数，这样就可以确保建筑物的安全了。

但这一结论的指导性却并不好，因为当减少或停止对大理石墙体的清理时，带来的结果是白色大理石变得非常脏，严重影响了杰斐逊纪念堂的景观。专家只好继续研究：

为什么会频频清洗墙体？答案是建筑物顶部经常积满鸟粪。

为什么同处于华盛顿广场的林肯纪念堂没有鸟粪而偏偏杰斐逊纪念堂有？答案是杰斐逊纪念堂顶部有大量的蜘蛛，蜘蛛吸引大量的燕子前来觅食筑巢，从而留下了鸟粪。

为什么会有这些大量的蜘蛛？答案是建筑物顶部有非常多的某种小虫子，而这种小虫子恰恰是蜘蛛最喜欢的食物。

为什么会有如此多的这种虫子爬到纪念堂顶部？答案是上面开着一些窗子，阳光容易从窗口射入，这些小虫子除了喜欢灰垢外，更喜欢阳光，因此它们集居顶部，并在阳光之下极速繁衍，形成了厚厚的虫子层。

当问题解答至此时，专家给出了有效的解决方案：把顶层的窗户关上——一个用巨资都无法解决的问题就这样解决了。

关于这个故事，有很多不同的版本，这并不重要。重要的是当问题出现时，我们往往毫不犹豫地去解决问题，而问题解决后却会忽略问题为什么会产生。很多时候，我们解决问题的方法是治标还是治本？我们是否看到了问题的本质？一个优秀的问题解决者，其能力往往不体现在解决问题的手段上，而在于善于发现事物背后的本质，这些人往往善于用“为什么”来思考。

当我们还是孩子的时候，我们最善于问的问题恐怕就是“为什么”了。那个阶段，我们每天通过“为什么”来提问，知道了很多事物运行背后的规律，了解



了很多现象背后的本质。那时候“为什么”这个问题，就像一个马力强劲的吸尘器，帮助我们疯狂而愉快地吸收着各种各样的知识。

随着我们慢慢长大，开始积累自己的知识体系与经验法则，我们作为成年人，已经没有孩子那种好奇心了，更加容易想当然。其实如同古希腊哲学家芝诺所说：“人的知识就好比一个圆圈，圆圈里面是已知的，圆圈外面是未知的。你知道得越多，圆圈也就越大，你不知道的也就越多。”

我那个六岁的儿子对世界总是充满了好奇心，可以不停地问出很多个为什么。在回答他的“为什么”的时候，经常就是我自己学习的过程。

- “爸爸，为什么交通灯是红色的？”
- “爸爸，为什么水滴是圆形的？”
- “爸爸，你跳绳的时候，为什么我看到好多根绳子？”
- “爸爸，你说地球是圆的，为什么我感觉不到呢？”
- “爸爸，为什么大鲨鱼喜欢吃小鱼，不喜欢吃螃蟹呢？”

当孩子问我这些为什么的时候，很多问题我是回答不上来的。

当一个人善于用“为什么”来思考的时候，往往就是反思、学习与进步的开始。清代文学家刘开在《问说》中说：“问与学，相辅而行者也。非学无以致疑，非问无以广识。好学而不勤问，非真能好学者也。”这一精辟的论述，总结了历来的治学经验。许多有学问的人，同时也是善于提问的人。

善问“为什么”这类问题，可以帮助我们了解事情背后的原因，分析行为背后的动机。在生活和工作中，遇到问题时首先不要着急去解决问题，除非是重要又紧急的工作，如火灾。任何事情背后都有原因，当我们开始用“为什么”来思考的时候，实际上就是通过调查获得第一手的资料，认清事实，科学分析问题的关键所在。否则，只是“头疼医头，脚痛医脚”，治标而不治本。在企业管理过程中，常见的现象就是出了问题，管理者就开始整治一番，或教训员工，或者改进制度，但是有些问题往往并没有得到根本上的解决。

例如，客户投诉一个餐厅上菜很慢，餐厅管理层除了应对客户投诉、让员工动作快点之外，更重要的是思考“上菜为什么慢”。产生的原因可能有很多，分解下来可能包括：

- 点菜完毕后，服务员没有及时告知后台厨房。
- 客户点了冷门菜品，导致备料时间太长。

- 厨房里炒菜速度太慢，满足不了客户需求。
- 厨房里炒完菜之后，服务员没有及时将成品呈现给客户。
- 客户点完菜后无所事事，缩短了等待的忍耐时间。

针对“厨房里炒菜速度太慢”这个问题，继续分析“为什么”自然又能找到更加细化的原因，例如：

- 配菜和备料时间过长。
- 炉灶不够，导致无法并行炒菜。
- 排班不合理，高峰期厨师和助理都在休息。
- 菜品本身的烹饪时间就过长。
- 菜品缺乏预处理。

所以任何问题产生后，不能简单地治标不治本，应该通过多问几个“为什么”来分析原因，配合数据分析与科学分析来判断问题产生的关键所在。管理者不要主观地认为问题是什么样子或者会怎么样，从而使得问题更复杂甚至被歪曲，而是要具体问题具体分析，并且力求寻找问题的根源，最后对症下药。

▮ 连续性问“为什么”

在分析问题的时候，可以配合三维归因的三个维度来进行“为什么”的提问。

在我给某运营商的营业厅经理培训的时候，有位学员请教我一个问题：“月底我们有很多营销冲刺的指标，但总是完不成，是什么原因呢？”借助“为什么”和三维归因理论，我们很容易帮她诊断问题。

问题 1：为什么月底总是完不成指标？

答案：月底营业厅客户总是很多，员工忙不过来。

问题 2：平时客户也这么多吗？（一贯性）

答案：平时不会，就是月底客户多。

问题 3：客户为什么总是月底来呢？

答案：客户总是喜欢在月底来办一些针对性业务，如拆机（取消家里的座机）。

问题 4：为什么客户喜欢月底来呢？

答案：因为客户感觉每个月都是交这么多钱，月底来最划算。

问题 5：有没有什么办法能让客户月底不过来办拆机呢？

答案：告知客户可以提前办理拆机，平时排队时间短，同时业务月底直接生

效，这样也不会感觉不划算。

当然上述的行动方案，只是一个方面，因为第一个问题“为什么月底总是完不成指标”一定还有其他的原因，如果继续多问几个“为什么”一定还能找到其他的原因和行动方案。所以在连续问“为什么”的时候，可以参照如图 2-1 所示的方式进行。

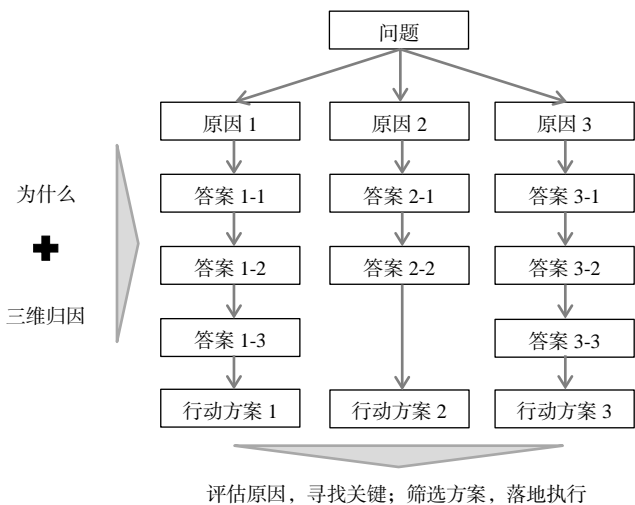


图 2-1 “为什么” + 三维归因诊断问题

丰田汽车为了贯彻“为什么”的提问模式，甚至提出“5WHY”的管理模式。每次现场管理或工作有错误发生后，丰田公司就通过“5WHY”的管理模式，把每次错误都视为改进管理的重要机会，最终进行不断省思和持续改进。

丰田生产方式的创始人大野耐一先生曾举了一个例子来说明如何用“5WHY”管理方法来找出问题的真正原因。

有一次，生产线上的机器总是停转，虽然修过多次但仍不见好转。于是，大野耐一与工人进行了以下的问答。

- 1. 问：“为什么机器停了？” 答：“因为超过了负荷，保险丝就断了。”
- 2. 问：“为什么超负荷呢？” 答：“因为轴承的润滑不够。”
- 3. 问：“为什么润滑不够？” 答：“因为润滑泵吸不上来油。”
- 4. 问：“为什么吸不上来油？” 答：“因为油泵轴磨损，松动了。”
- 5. 问：“为什么磨损了呢？” 答：“因为没有安装过滤器，混进了铁屑等杂质。”

经过连续五次不停地问“为什么”，我们不难看出解决上述问题的正确措施应该是在油泵轴上安装过滤器。如果没有这种追根究底的精神来发掘问题，我们很可能只是换根保险丝草草了事，那么真正的问题还是没有解决，几个月后就会再次发生同样的故障，产生工作重复浪费。只有彻底地追问，并不带任何成见地到问题现场实地观察，对每件事、每个问题重复问5个“为什么”，才能查明事情的因果关系及找到隐藏在问题背后的“真因”，才能对问题在根本上加以改善。

当然在实践过程中，未必一定要求我们连续问5个“为什么”，问到什么时候可以不问呢？要么你已经问到了问题的核心与本质，要么你现在可以用低成本的做法预防或解决当下的问题。

如同上文丰田公司的案例，当我们问到了第五个为什么时，理论上我们还可以继续往下寻根问底：“为什么会混进铁屑呢？”这时我们就需要评估，是安装过滤器的成本更高还是完全防止铁屑进入油泵中的成本更高？如果是前者，同时铁屑进入油泵中没有其他危害，则我们就可适可而止，不必深究了。

所以连续性问“为什么”是简单但又有效的深度思考的方式，如果再配合三维归因理论来提问与思考，则能更好地帮助我们找到问题背后的根源，最终定位问题，解决问题。

对自己多问“为什么”可以提升思考的深度，对孩子多问“为什么”能刺激孩子学习和思考的习惯。在孩子的成长阶段，好奇心是一种宝贵的品质，也是自我学习最好的老师。看到天上下雨，你可以问孩子：“天上为什么会有雨下来？”在幼儿园受过教育的孩子会给出一个标准答案：“因为天上有云，云里的水变成了雨！”

但善于启发的父母往往会继续针对源头提问：

- “云里的水是怎么来的呢？”（地表水蒸发、植物光合作用等）
- “植物里的水是怎么来的呢？”（植物吸收空气和土壤中的水分）
- “土壤里的水又是怎么来的呢？”

针对源头的提问，连续地问“为什么”，同样对刺激孩子的思考有巨大帮助。同时，孩子在学习阶段总是喜欢问各种“为什么”，父母应该珍惜这些问题。所有“为什么”的背后都是孩子学习的欲望，更何况父母还可以根据孩子的问题，自我成长学习。因为现在是一个互联网时代，你总能在网上找到各类知识与答案。

孩子问：“为什么交通灯是红色的？”互联网搜索结果表明：在各种可见光



中，红色光波最长，黄、绿色光波也较长。光波越长，穿透力就越强，交通灯用红、绿、黄三色，可以让司机在雨雾天气看得更清楚。

“为什么水滴是圆形的？”因为表面张力能使不受外力作用的液体形成圆形。因为对于一定体积的物体，球面的表面积最小。因而，水分子总是尽量靠拢，从而使表面积缩小，这样就形成圆形，或者说球形了。只有在失重的情况下，水滴才是真正的球形。

“爸爸，你跳绳的时候，为什么我看到好多根绳子？”因为理论上人眼有一个0.1秒的视觉延迟，需要捕捉影像到大脑形成图像，但实际情况是每秒刷新24次以上时人眼才会分辨不出来，这也是为什么有时会看到重影了，与振动频率和视觉延迟有关。

所以，珍惜孩子的“为什么”，你也能从中学习，不是吗？

“为什么”和“为什么不”组合

有人说，很多伟大的成就起源于“为什么”和“为什么不”的组合。当树上的苹果狠狠地砸到树下的牛顿头上后，他开始陷入深深的思考：

- 为什么苹果总是垂直地掉在地上？
- 为什么苹果不是向天上冲，或者横着飘呢？

牛顿有没有做个类似的思考，其实并不重要，但“为什么”和“为什么不”确实是一个很好的问题组合。有一次在一个邻居家做客，看到他家的孩子三岁多了还需要父母喂饭，于是我忍不住问道：

“为什么要喂饭啊？”

“因为他不太会自己吃啊，或者吃得特别慢！”

“为什么不让他自己练习呢？”

“也没有说不让他练习啊！嗯……其实还是我们自己懒。”

在生活情景中沟通时，如果只是问“为什么”，有时候对方会给出很多其他理由。很多时候对方听到你问“为什么”的时候，往往感觉你在质疑或批评、指责。在本书前面的章节中我们提到过归因偏差：当我们面对不利的结果时，我们习惯性地降低内部或个人因素影响而强化外部因素影响，于是面对“为什么”的提问时，对方多半会把责任归给外部因素，这样会导致最后的提问效果大打折扣。

解决办法之一就是针对外部环境。再追问一个“为什么不”。

“小胡，为什么你上个月的营销指标没有完成？”

“领导，因为上个月下雨，来店里面的客人比较少。”

“既然如此，为什么不考虑多做点电话销售？”

“领导，当时没有想到。”

“既然没想到，为什么不来问问我或者请教其他同事？”

“嗯，领导，我以后会注意的。”

从上述的对话情景中我们会发现，当我们问“为什么”的时候，往往是针对过去在提问；当我们问“为什么不”的时候，其实是在引导对方寻找解决办法或者预防措施，是针对未来在提问。凡事都有三种以上的解决办法，“为什么”加“为什么不”的提问组合往往就是在寻求问题的各种可能性。

“为什么”的问题，我们平时问得很多，本节也专门讲过用“为什么”进行连续性提问的技巧，“为什么不”这个问题，却很容易被人忽略。

“为什么不”这个问题经常用于启发明智、创新思维的过程中。每个人经过多年的知识沉淀和工作习惯，都容易形成思维定式（**Thinking Set**）。所谓思维定式，也称“惯性思维”，是由先前的活动造成的一种对活动的特殊的心理准备状态或活动的倾向性。在环境不变的条件下，定式使人能够应用已掌握的方法迅速解决问题。而在情境发生变化时，它则会妨碍人采用新的方法。消极的思维定式是束缚创造性思维的枷锁。

“为什么不”往往可以直接针对我们的惯性思维来提问，让我们意识到很多事情只是我们习惯如此，但未必只有这个选择。所以，“为什么”加“为什么不”的问题组合，也往往是很多伟大商业创新的初始动力。在这个领域，孩子总是能给父母很多新鲜的想法。尤其在“为什么不”这个问题中，孩子不会被太多的传统思维所束缚，往往就会创意无限。

“爸爸，为什么家里的天然气不能给汽车用呢？”

“爸爸，为什么骑车的时候不能给手机充电呢？”

“爸爸，为什么自行车不能在水里骑呢？”

“爸爸，为什么商店里的玩具不能借给我玩呢？”

“爸爸，为什么我们家不能种点水果呢？”

仔细想想孩子们平时问的这些“为什么不”的问题，似乎都蕴含着巨大的市场与商机。据说，拍立得和麦当劳公路店的诞生，也是源于孩子问了两个“为什



么不”的问题：

“为什么拍完照不能马上看到照片呢？”

“为什么路边不能买到好吃的汉堡包呢？”

理解行为背后的动机

互联网上流传着这样一个故事。

张三和李四两个年轻人，同时进入一家蔬菜贸易公司。三个月后，李四很不高兴地走进总经理的办公室，向总经理抱怨说：“我和张三同时来到公司，现在张三的薪水已经增加了一倍，职位也升到了部门主管。而我每天勤勤恳恳地工作，从来没有迟到、早退，对上司交代的任务总是按时完成，从来没有拖沓过，可是我的薪水一点儿没有增加，职位依然是公司的普通职员，为什么？”

总经理没有马上回答李四的问题，而是意味深长地对他说：“这样吧，公司现在打算预订一批土豆，你先去看一下哪里有卖的，回来我再回答你的问题。”于是，李四赶紧走出总经理办公室，找卖土豆的蔬菜市场去了。

十分钟后，李四急忙回到总经理办公室，向总经理汇报：“两公里外的集农蔬菜批发中心有土豆卖。”总经理问：“一共有几家卖土豆的？”李四挠了挠头说：“我刚才只是看到有卖的，没有留意有几家，你等一会儿，我再去看一下。”说完又急匆匆地跑出去了。

十分钟后，李四喘着气跑回总经理办公室汇报：“报告总经理，一共有三家卖土豆的。”总经理问：“土豆的价钱是多少？三家的价格都一样吗？”李四愣住了，挠了挠头说：“总经理，你再等一会儿，我去问一下价格。”说完，又要往外跑。这时，总经理叫住他：“你不用再去了，你去帮我把张三叫来吧。”

三分钟后，张三和李四一起进了总经理办公室，总经理先对李四说：“你先坐下来休息一下。”然后对张三说：“公司现在打算预订一批土豆，你去看一下哪里有卖的？”

二十分钟后，张三回来向总经理汇报：“在两公里外的集农蔬菜批发中心有三家卖土豆的，其中两家是三元一斤，但一个老头的只卖两块五一斤。我看了一下他们的土豆，发现老头的最便宜，而且质量最好，因为是他自己的农场种植的。如果我们需求量大，价格还可以优惠，并且他有货车，可以免费送货。我已经把老头带回来，就在公司大门外等着，要不要让他进来具体谈一下？”

总经理说：“暂时不用了，你让他先回去吧。”于是张三就出去了。

这时，总经理才对看得目瞪口呆的李四问：“你都看到了吧！如果你是总经理，你会给谁加薪晋职呢？”

用“为什么”来思考，不单单是帮你定位问题，还可以帮你剖析对方行为背后的动机。所谓动机是指引起和维持个体活动，并使活动朝向某一目标的内部动力。动机是一种刺激，是个人行为的直接原因，是个体的行动目标，动机也往往是其行为的意义。

优秀的沟通者，总是善于通过“为什么”的思考，洞悉对方行为背后的动机。

有一次我问一个助教：“你有没有你们公司李总的电话？”助教眨着大眼睛看着我，回答：“有啊”然后呢？就没有然后了，她就不说话了。

“你有没有你们公司李总的电话”这个问题背后，我的动机是：我有事情要找李总，而不是简单地想知晓对方有或者没有电话号码。

家庭治疗大师萨提亚说过：“所有行为都有目的，我们要区分行为的意图和结果。”任何行为背后都有其正面动机。每一个人做事的最终都是为了满足自己的一些深层需要或动机。每一个人的行为，对他的潜意识来说，都是当时环境里最符合自己利益的做法。因此，每个行为的背后，都必定有正面的动机。动机本身是正面的，至少对当事人而言，只是有的时候行为不能达到他想要的效果。动机往往处于潜意识的层面，不容易被发现。找出行为背后的动机，最简单的方法就是通过用“为什么”来提问：

“他为什么会有这个行为？”

“他希望通过这个行为获得什么价值？”

当我们试图理解或接受他人的时候，首先理解和接纳他的动机，他便会觉得我们接受了他这个人。而只有了解和接受一个人的正面动机，才更容易引导一个人改变他的行为。

有一次，我的孩子和我说：“爸爸，我长大不想去上大学。”

我说：“上大学很好玩啊，为什么不想去呢？”

孩子说：“上大学就要去很远的学校了，我不想去。”

我继续问：“这样可以看到很多漂亮的风景啊，为什么你不想去呢？”

孩子最后低声回答：“那这样就看不到爸爸和妈妈了。”



我对孩子说：“如果你上了大学，爸爸也经常来看你好不好？”孩子这才开开心心地接纳长大上大学的事实，因为最后我了解到了孩子的动机，并满足了其动机。

所以，孩子在家里大喊大叫，可能是因为他想吸引你的注意力，你未必需要去大声严厉禁止，可能陪同就是让孩子安静的方法；你的太太看你半夜两点还不睡觉，可能会吼你“怎么还不睡觉”，当你理解她的动机，就明白她其实是在担心你的身体健康，这个时候你可以用认同去替代对抗和争吵。

如果你是管理者，你尤其需要将员工的行为和动机区分开，主动思考员工行为背后的动机到底是什么。假设你的员工和客户发生了口角，有些领导可能会毫不犹豫地批评员工，因为“客户永远是对的”，但你有没有想过：“员工和客户产生口角，这个行为背后的动机是什么？员工在维护谁的利益？”其实仔细想想，员工多半都是为了维护公司利益才会和客户产生口角。

当你理解了员工的动机后，那么在管理的过程中，就不应该把员工的行为和动机全部否定，这会让员工心寒。而是先认可员工“维护公司利益”的动机，然后去修正员工“和客户产生口角”的行为。

同样的道理，员工说“烦死了，这个月的指标估计又完不成了”，作为管理者你不要仅仅把这句话当作员工的抱怨，因为员工的动机是想完成指标，这才是员工烦躁的根源。当员工无法完成指标时，你是希望员工心烦点儿还是快乐点儿呢？当然是前者，前者意味着你的员工还有进取心和成就动机。

所以，认可动机、修正行为，这是管理者应该特别注意的，但前提是你必须理解对方的动机，而最简单的方法就是自我提问“为什么”。

总之，用“为什么”来思考能够帮你更好地剖析原因，寻找动机。但是需要注意的是，“为什么”是思维方式，而不要将其理解成沟通方式。领导让你写一个市场营销方案，你不能直接问领导“为什么要写这个方案”，否则领导就懵了。你应该问自己：“领导为什么要我写这个方案？”用途不一样，方案的写法也就不一样。



本节小结

本节的重点在于讨论“为什么”这个问题。需要特别强调的是：沟通中直接问“为什么”未必是个好问题，所以“为什么”更多的是一种思维习惯，而不是沟通方式。善于用“为什么”来思考，比别人多问一个“为什么”，往往能够让你更准确地看清事物的本质。

第4节 消极问题与积极问题

公司以前招聘过一位助教，姑且叫他小李。招聘的时候觉得他挺聪明，也挺爱学习，是个不错的小伙子。但后来发现他太爱抱怨了，更可怕的是他还特别喜欢八卦，打听同事的各类隐私。爱抱怨又喜欢八卦的员工，就是一个团队的灾难。

小李来公司半年后，他的这个缺点就给整个团队带来了许多负面影响。因为他每天总是提出很多消极问题，不仅仅影响自己，更加容易影响团队，尤其是新员工。因为入职有段时间了，他对公司的情况比较了解，所以经常在听到各种八卦后，提出很多消极问题：

- “为什么我来公司大半年了，从来不给我加薪？”
- “为什么今天我又要加班？”
- “怎么不派我去海南出差，而是派我去西北？”
- “领导怎么就不能理解我呢？”
- “为啥我总遇到变态客户？又被投诉了……”

每当我听到小李抱怨这些问题，我就更加觉得他工作能力一般之余还影响团队。于是我更不愿意关注他的优点，也不愿意给他加薪，反倒他一被客户投诉，我却总是选择性地记住了，而他的抱怨也越来越多。在这样的恶性循环下，最终小李在公司待了不到一年，就选择了离开。

史蒂芬·柯维博士在其著作《高效能人士的七个习惯》中所提的第一个习惯，即积极主动（be proactive）。何谓积极主动？柯维提出了关注圈（Circle of Concern）与影响圈（Circle of Influence）的概念。关注圈即我们日常关注的问题，如健康、

子女、工作、环境、兴趣等。在关注圈内，有些是可以被我们掌控的，有些则超出范围之外。前者形成一个较小的圈子，就是影响圈，影响圈是我们可以掌控的部分。

那些积极主动的人总是专注于影响圈，他们专心做自己力所能及的事，他们的能量是积极的，从而影响他人和环境的能力也越来越强，使得影响圈不断扩大、扩张和成长。反之，消极被动的人则全神贯注于关注圈，紧盯他人弱点、环境问题以及超出个人能力范围的事情不放，结果越来越怨天尤人，自艾自怜，并不断地为自己的消极行为寻找借口。这样的行为导致他人对他不认可，自身也总是缺乏反省、学习与进步，就造成了影响圈的日益缩小。

前面故事中的小李，几乎将他所有的焦点放在了关注圈上。例如，当他抱怨公司不给他加薪的时候，公司管理者会认为这个员工不仅自己消极被动，还严重影响了团队的士气与氛围，于是更加不愿意给他加薪。而小李可能继续抱怨下去，这样恶性循环就开始了，小李的影响圈也越来越小。

我们在思考和反省时经常会问自己很多问题，但如果我们总是问自己一些消极问题，我们很容易像上面故事中的小李一样，陷入负面情绪中不能自拔，最后陷入恶性循环，消极厌世。在思考时，我们如何把消极问题变成积极问题呢？

最简单的做法就是把提问的焦点放在影响圈上。对于小李而言，如果他愿意思考“我要做什么事情或具备什么能力，公司才愿意给我加薪呢”，那么他的行为可能就是进行反省与学习，最终提升自己。而他最终获得加薪的可能性也变高，也更多地受到大家的重视，从而自己的影响圈也越来越大，并进入良性循环。

所以，关注圈和影响圈是会动态变化的，对于主动积极的人来说，他把所有的注意力都放在影响圈里，不断地在可以改变的事情上做功课。这样一来，他的影响圈会慢慢扩大。相反，对于一个被动消极的人来说，他把所有的注意力都放在关注圈里。他发现，他的生命中都是一些无法改变的事情，除了抱怨，他什么也不做。因此，他的影响圈越来越小。最后他会觉得自己越来越无能为力，可以改变的事情也越来越少，只能把掌握命运的方向盘交给别人。

有一次，我在某企业做内训师辅导的时候，有位学员专门到我的房间来请教问题。坐下后，他的第一个问题就是：“我怎样才能成为一个职业讲师？”围绕这个问题，我们进行了以下的对白。

小黄：“罗老师，我怎样才能成为一个职业讲师？”

罗老师：“小黄，在你的心目中，职业讲师应该具备哪些能力呢？”

小黄：“我就是不知道啊，所以来问问您。”

罗老师：“你自己尝试着去了解过或者找一些职业讲师聊过吗？”

小黄：“没有啊。”

罗老师：“为什么不呢？”

小黄：“我的工作太忙了，之前又没有遇见让我敬佩的讲师，所以今天专门来请教您。”

罗老师：“小黄，你自己做内训师多久了？”

小黄：“已经四年了。”

罗老师：“那你在做一些业务课程的内训的时候，你自己开发过什么课程吗？”

小黄：“没有，我觉得开发了可能市场也不认可。”

罗老师：“你怎么知道市场不认可呢？”

小黄：“罗老师，说老实话，我也是自己瞎想的。”

罗老师：“小黄，你最近几年觉得自己的知识沉淀和积累如何？”

小黄：“主要是工作太忙，所以也没有什么积累。”

罗老师：“那如果明天就有家培训机构，请你去讲课，你觉得你的主打课程是什么？”

小黄：“可能是礼仪吧，我觉得我还是需要一个机会。”

罗老师：“过去的四年，你一直在等机会，没有做其他的准备吗？”

小黄：“……”（无语）

罗老师：“小黄，在我们今天到目前为止的沟通中，你有什么感受？”

小黄：“罗老师，我明白了，我太消极了。”

一个消极的人总是会在思考问题的时候问出消极的问题，给自己消极的心理暗示，最终影响圈越来越小，甚至总想着有个从天而降的机会。人人都有梦想，积极的人会在思考的时候问出积极的问题，最终让阳光照进梦想，让梦想变成行动。

所以当我们尝试用提问作为一个自我思考的工具时，应该把更多的消极问题改成积极问题，把思考时问题的焦点从关注圈放到影响圈。



【练习题】将以下消极问题改成焦点在影响圈中的积极问题。

问题 1：为什么这件事发生在我身上？

问题 2：为什么领导不提拔我做部门经理？

问题 3：同事为什么不能理解我？

问题 4：我怎么总是被领导批评？

问题 5：我当初怎么就没有想到买房投资呢？

问题 6：为什么她不关心我？

问题 7：孩子为什么总是不能乖乖吃饭？

问题 8：为什么总是不给我机会让我表现？

【参考答案】

问题 1：为什么这件事发生在我身上？

积极问题：我以后能从这件事情中学习到什么？

问题 2：为什么领导不提拔我做部门经理？

积极问题：我以后应该如何努力让领导更加赏识我？

问题 3：同事为什么不能理解我？

积极问题：为了让同事更好地理解我，我应该如何沟通呢？

问题 4：我怎么总是被领导批评？

积极问题：我要如何避免错误再次发生呢？

问题 5：我当初怎么就没有想到买房投资呢？

积极问题：错过了买房投资，我以后要如何才能更有投资眼光呢？

问题 6：为什么她不关心我？

积极问题：我应该做点什么来提高在她心目中的地位？

问题 7：孩子为什么总是不能乖乖吃饭？

积极问题：有什么办法可以让孩子吃饭更乖点？

问题 8：为什么总是不给我机会让我表现？

积极问题：我要怎么样才能主动抓住机会，让自己的才能展现出来？

通过上述的练习，我们来看看消极问题和积极问题在自我提问的过程中有何差别。

◆ 消极问题把焦点放在环境上，积极问题把焦点放在自身行为上

“为什么领导不提拔我做部门经理？”这个问题把焦点放在了领导身上，而其对应的积极问题“我以后应该如何努力让领导更加赏识我”则把焦点放在了自身行为上。“为什么她不关心我？”这个问题把焦点放在了“她”身上，而对应的积极问题“我应该做些什么来提高在她心目中的地位”则把焦点放在了自身行为上。

当焦点放在环境上时，我们永远能找到抱怨的地方，而自己永远没问题，自然也就故步自封；当焦点放在自身时，我们更容易自省，从而改进自己的行为。

有一次在朋友家做客，朋友有个一岁多的可爱女儿。小朋友刚刚学会了慢慢地跑步，于是在客厅里兴奋地不停来回地蹒跚慢跑，结果被一张小凳子绊倒了。孩子的奶奶看到之后，赶忙跑过去将孩子扶起来，同时开始瞪着小凳子说：“你为什么绊倒我们家宝宝？不乖，打你！”在奶奶的引导下，小朋友也开始作势打可怜的小凳子。

“凳子为什么绊倒我们家宝宝？”这是一个典型的消极问题，它给孩子的心理暗示是：凳子有问题，自己没问题。这样的消极问题说多了之后，孩子不容易改变自己的行为，把更多的问题归因给了环境，这对于孩子的认知与责任心的培养并无益处。这样的场景在很多家庭里都会发生，我们在引导和教育孩子的过程中，应该多引导积极问题：

“宝宝，下次我们怎么样才不会被凳子绊倒呢？”

◆ 消极问题把焦点放在过去，积极问题把焦点放在未来

“我当初怎么就没有想到买房投资呢？”这个问题几乎是所有城市居民都曾懊恼过的问题，其焦点放在过去，沉浸在对错过机会的懊悔中。既然已经发生了，懊悔是最没有用的情绪，我们应该将问题焦点放在未来：“错过了买房投资，我以后要如何才能更有投资眼光呢？”当我们将焦点放在未来时，才能避免继续犯错，从懊悔的情绪走出来，寻找解决问题的办法。

◆ 消极问题更多的是抱怨，积极问题更多的是反思

一个人在面对挫折的时候，喜欢问自己“为什么”“凭什么”，那么这些问题基本上都是消极问题。如果你有朋友总是在问“为什么我的爸爸不是李嘉诚”“为



什么我当初没有选择进阿里巴巴”“凭什么领导不给我涨工资”，要么是你的朋友已经老了，要么表示他把幸福寄托于上天。可以考虑离这样的朋友远点，因为他成功的概率实在太低，而且还会拉低你成功的概率。消极问题更多的是抱怨，而积极问题更多的是反思，所以积极往往是问“要如何”“该怎样”，而不是“为什么”和“凭什么”。

转变消极问题为积极问题，不仅是自我思考时的工具，同样在实际沟通场合中也容易因为提问的角度给对方不一样的感受。举个最简单的例子，迄今为止，还是有很多服务人员在和客户沟通时会问“你听明白了吗”或“你听懂了吗”。这种语言是将焦点放到对方身上。如果将语言焦点放到自己身上，大家自然就会明白我们的问题应该是“我解释清楚了吗”或“我说明白了吗”。

同样的道理，心理医生在进行心理辅导的时候，往往不会问“你有什么问题”这类消极问题，而是会问“我有什么地方可以帮到你”，这就是积极问题。如果你是领导，你对员工说“你为什么总是不能完成指标”，那么这样的消极问题就容易引发对抗。如果改成“下个月需要我做什么，才能帮你更好地完成指标”，这就是一个积极问题。如果你是员工，你对领导说“凭什么不给我加工资”，还不如换成下面这个积极问题——“领导，你觉得我下阶段要在哪方面努力，才能让自己上一个台阶呢？”

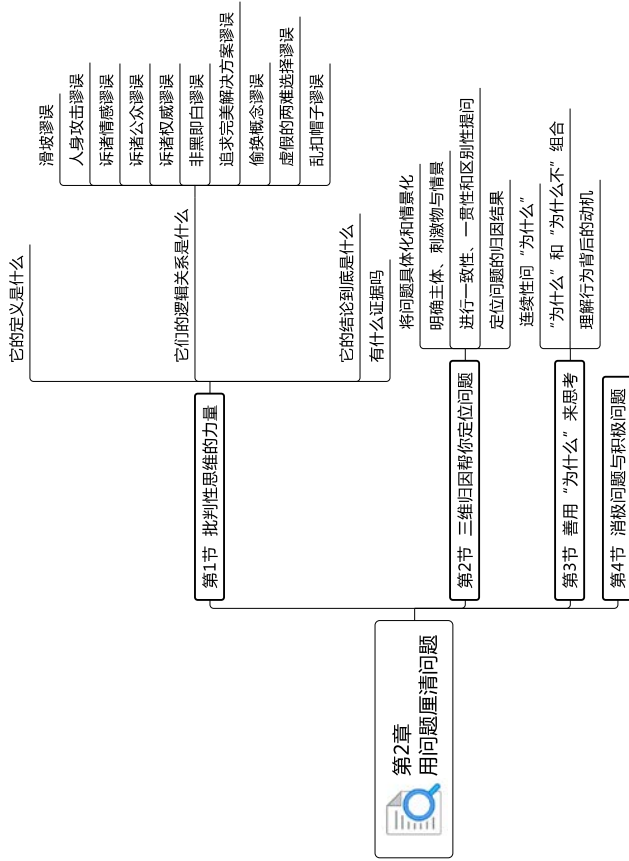


本节小结

消极问题与积极问题是我们在思考与总结时，自我提问过程中运用的两类提问方式。当事情已经发生时，消极问题让你总在懊悔、抱怨、指责，甚至迁怒于人，而积极问题则更多地引导你思考、反省和学习。

曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”这就是古人在反省时，典型的将焦点放在自身行为上的积极问题。如果曾子的三省吾身变为消极问题就是：别人为什么总是对我不好？朋友为什么不相信我？老师讲得不好，凭什么让我温习？如果每天都问这样的消极问题，曾子估计也无法成为孔子的得意门生。

本章思维导图





第3章

重新审视开放式与封闭式问题

几乎所有的朋友在开始了解提问的时候，首先接触问题的分类就是开放式问题与封闭式问题，即 **Open Question** 和 **Close Question**。所谓封闭式问题是指对方只能用“是”或者“不是”来回答的问题，或者多选一的问题；而开放式问题，则无预设选项，对方可以自由作答，在英文中一般用 **Why**、**What**、**When**、**Where**、**Who**、**How**、**How much** 开头。

【小测试】判断以下问题是开放式还是封闭式问题。

- | | |
|---------------------|---------|
| 1. 蚂蚁到底爬得有多慢呢？ | (开放式) |
| 2. 天空为什么是蓝色的？ | (开放式) |
| 3. 今天的天气好不好？ | (封闭式) |
| 4. 昨天去商场有什么收获？ | (开放式) |
| 5. 现在你的心情怎么样？ | (开放式) |
| 6. 你昨天晚上休息得好吗？ | (封闭式) |
| 7. 他到底会不会和你一起去泰国旅行？ | (封闭式) |
| 8. 你前天在课堂上到底是怎么了？ | (开放式) |

9. 你乘坐几点的航班？ (开放式)

10. 你今天早上吃的是包子、馒头，还是油条？ (封闭式)

在判断是开放式问题还是封闭式问题的时候，有时候因为中英文的语言习惯差异，会让有些朋友略有迷惑。其实最简单的做法就是，想象你用英文会如何回答这个问题。

其实开放式和封闭式问题的分类很容易厘清，但这和你的提问技巧没有直接关系。世界上也没有什么对照表告诉你什么时候应该用开放式，什么时候应该用封闭式，因为这和提问的场合、双方的关系、说话的语气等因素有很大关系。

所以重要的是，我们能够掌握开放式与封闭式问题的优缺点。当我们需要封闭式问题的时候，我们能够更高效或者能够引导出我们想要的答案；当我们需要开放式问题的时候，我们能够让问题更加可控而不是天马行空。

第1节 开放式与封闭式问题对比

开放式问题与封闭式问题其实没有绝对的哪种好用或者哪种不好用的说法，往往要根据沟通的环境、双方的关系、沟通的时间压力、沟通的目的等因素进行综合评估。我们首先要评估开放式问题与封闭式问题的优缺点，才能懂得在什么场合该用何种问题。我们可以从沟通效率、问题的发散性、问题的控制力、回答问题的难度等方面，将开放式与封闭式问题做综合比较。

▮ 沟通效率的对比

从理论上来说，开放式问题的沟通效率更高。例如，你了解同事早餐吃了什么，用开放式问题可以直接询问：“你早上吃什么了？”如果用封闭式问题，则要不停地确认与选择，效率较低。

“你早上吃饭了吗？”

“你吃的是中餐还是西餐？”

“中餐是吧。那你吃包子了？”

“不是啊，那你吃馒头了？”



“还不是啊，那你吃油条、豆浆了？”

“还不是？那你喝粥了？”

由于开放式问题是让对方自由作答，可能更加容易获得高价值信息。所以在新闻采访、招聘面谈、绩效访谈、教练辅导等领域中，开放式问题的使用频率比封闭式问题要高。

开放式问题沟通效率高，但我们是不是就可以淘汰封闭式问题呢？答案当然是否定的。开放式问题带来的沟通高效率，其前提是对方愿意配合你的问题。由于开放式问题是让对方自由回答，所以当对方不愿意配合时，开放式问题可能得到的答案是“不知道”或“我不想说”。

所以想象一下，在下面的沟通提问中，如果你是被提问者，你会如何回答：

- “张总，这次贵公司在这个项目中的预算是多少呢？”
- “胡总，这个项目另外一个公司的报价多少呢？”
- “美女，你到底要买什么样的衣服呢？”
- “小李，结婚一年了，你觉得你和你老公的关系怎么样呢？”

在上面的沟通场景中，当事人面对这样的提问，很有可能回避问题或者做无效回答，究其根源在于开放式问题有时候给对方的压力较大，一旦沟通氛围不融洽和沟通双方关系不友好，往往可能会变成无效问题。

所以，不能因为开放式问题沟通效率高，就盲目使用，有时候在不恰当的场合问了敏感的开放式问题，反倒不如不问，这对于沟通氛围是一种损伤。

问题发散性的对比

开放式问题不仅沟通效率高，而且更加开放，让问题的答案有更多的选择，问题的发散性比较好。

很多场合我们需要引导对方多说话，从而引导出更多选择与答案，而封闭式问题可能会限制沟通的宽度，甚至限制对方的思维。

有一次我看电视，有位记者问了获胜运动员一个封闭式问题：

“得到金牌后，你激动吗？”

运动员回答：“激动。”然后，运动员和记者就相互看着，结果采访就冷场了。这个视频在互联网上播出后，引发了网友的“吐槽”，究其根源在于这种情景中毫无疑问地应该使用开放式问题。因为封闭式问题会限制沟通的宽度，让对方在

“激动”和“不激动”中做选择，而运动员的思维也受到了限制，因为除了激动，他一定还有更多的情绪和感想想表达。相比而言，这个时候问开放式问题更容易得到高价值和全方位的信息。

- “获得金牌了，你现在最想说的话是什么？”
- “获得金牌了，你最想感谢的人是谁？”
- “在整个奥运备战期间，你最痛苦的事情是什么？”
- “你想对电视机前的家人说点什么？”

不仅仅是新闻媒体的采访，在很多日常沟通中，我们也经常用封闭式问题限制了沟通的宽度，甚至把沟通强迫性地终止了。

有一次，我带着孩子去一家国际象棋体验中心做免费课程体验，20分钟的体验课结束之后，负责销售的客户经理找到了我们。客户经理知道，家长愿不愿意掏钱给孩子上体验课，关键在于孩子的态度，于是她蹲在孩子面前，问了第一个问题：“宝宝，国际象棋课好不好玩啊？”

孩子诚实地回答：“不是太好玩。”客户经理不甘心，接着问了第二个问题：“那你想不想报名上课啊？”孩子回答：“不想。”于是，客户经理满脸尴尬地看着我，只好对我阐述国际象棋的作用与价值，但可想而知最后我并没有报名上课。

在这样的沟通过程中，销售的第一个封闭式问题就聚焦在“好玩”还是“不好玩”上，限制了孩子的思维。对孩子来说，下棋课恐怕不如在楼下和小伙伴们斗陀螺好玩。而销售的第二个问题是“想不想上课”，大部分孩子对于上课还是没有太多的兴趣，于是这次沟通被她自己的提问彻底终结。

如果你是那位销售经理，你会如何提问呢？

我们可以先用开放式问题来开场：

- “宝宝，刚才和姐姐玩国际象棋，你学到了什么呢？给爸爸讲讲吧。”
- “宝宝，刚才玩国际象棋，你最喜欢什么环节呢？”

第一个问题是激发孩子“好为人师”的欲望，让孩子来讲述国际象棋的价值，这比销售人员自己阐述可能效果更好。第二个问题是寻找孩子的喜好，如果孩子回答“我最喜欢吃掉对方的棋子”，那销售人员再引导，“那我们这里有几百种吃掉别人棋子的方法，下次让姐姐慢慢教你，好不好”；如果孩子回答“我最喜欢吃游戏的环节”，那销售人员则可以引导“我们这里还有很多更好玩的游戏，下次再过来玩，好不好”。



如果你是一位管理者，在日常管理工作中，下面的限制员工思维的封闭式问题，你有没有用到过：

- “小李，你还有其他的处理方式吗？”
- “真的不能提高销售业绩了吗？”
- “你不觉得和客户确认下会更好吗？”
- “你就不能在营销行动前先听下张经理的意见吗？”
- “你有没有其他办法搞定这个客户？”

当管理者问以上类似的封闭式问题时，其动机往往是想刺激员工思考，寻找更多选择或方法。但当员工回答“没办法了”“实在不行啊”“没联系上啊”“没有了”“想不出来了”的时候，管理沟通往往陷入了僵局。原因在于当管理者用封闭式问题提问时，实际上已经给了对方一个拒绝你的机会，这就是我们经常说的“把自己问上了绝路”。

类似问题产生的根源在于，管理者用封闭式问题限制了沟通的宽度。而解决办法其实很简单：改为开放式问题。把“有没有”“是不是”“能不能”“会不会”“不能……吗”“就不能……吗”这类封闭式的提问方法，改成“该如何”“是什么”“该怎样”开头的开放式问题。

- “小李，你可以用什么其他办法来解决呢？”
- “如果要提高销售业绩，你有什么建议？”
- “你觉得这类事情，以后要怎么做才能效果更好？”
- “你觉得对于这种营销行动，你们部门谁的经验比较丰富？”
- “为了搞定这个客户，你想过一些什么方法？”

所以在管理教练中，偶尔可以用一两个封闭式问题获得承诺、引导方向，但太多封闭式问题往往就无法推动沟通顺利进行了，特别是在沟通氛围不佳时。更何况，很多封闭式问题中，提问者将自己认可的答案放进问题中了，用预设答案的问题限制对方的思维，也给了对方一个直接拒绝你的机会，这样特别容易“把自己问上绝路”。

作为管理者，我们在提问的时候，往往应该把焦点放在引导对方的思考上。为了引导当事人挖掘出更多的答案，应该将问题引导得更开放。

▮ 问题控制力的对比

因为开放式问题是让对方自由作答，虽然能够提高沟通效率，但沟通的风险也随之而来，即问题可能很容易过于发散、天马行空，甚至不知所云，导致问题的控制力下降。相对而言，在提问封闭式问题的时候，我们对问题的控制力是比较强的，毕竟对方的思维往往就在两个选项之间摇摆。

这种对问题的控制力，具体体现在以下方面：

- 沟通的目的是否明确？
- 提问或对方回答问题是否有时间压力？
- 双方的社会关系如何？
- 沟通的环境与氛围如何？
- 所提的问题回答的难度大不大？

如果沟通双方其中有一方有时间压力，可能开放式问题的效果就大打折扣了。最典型的例子就是，我们每天都可能接到的电话推销。在推销电话中，在不了解具体事情的时候，你可能并不想花太多时间和对方深入聊天，而且沟通氛围也往往不是太友好，所以这个时候如果电话销售人员在开场中问一些开放式问题，换来的结果可能不仅仅是电话失控，而是对方直接挂机。

有一次我接到一个推销电话，对方是这么开场的：“您好！请问是罗先生吗？我是某某银行的理财经理，请问您最近有什么理财规划吗？”我听到这里不耐烦地就把对方的电话挂了。

同样的道理，在很多社会关系一般甚至陌生的环境中，过于开放的问题，其提问效果也会大打折扣。那究竟应该如何设计你的开放式问题呢？相关内容会在后面的章节中进行阐述。

▮ 回答难度与统计便利性的对比

封闭式问题相比开放式问题而言，还有两个优势：其一，对方回答问题的难度小；其二，针对封闭式问题便于做有效性的数理统计。

想象一下，如果你收到一份陌生的调查问卷，同样是问你的年龄，下面哪种情况你更愿意如实填写呢？

问卷一：请问您的年龄是多少岁？_____岁

问卷二：请问您的年龄是

☐ 20 岁以下 ☐ 20~29 岁 ☐ 30~39 岁 ☐ 40 岁以上

问卷一是一个典型的开放式问题，很多人未必愿意暴露自己准确的年龄，更何况还需要用笔把数字写下来。而问卷二是封闭式问题的设计，既让调研机构了解了对方的年龄层次，又让受访者不至于有隐私泄露感，回答的压力也小很多，更何况只需要打个钩而已。

所以如果是调查问卷中的提问，为了有效控制问题，方便统计答案，我们往往会设计成封闭式问题居多。因为开放式问题要求回答者有较高的知识水平和语言表达能力，能够正确理解题意，思考答案，并表达出来，因而适用范围有限。加上回答者回答开放式问题，需花费较多的时间和精力，许多人不习惯或不乐意用文字表达自己的看法，导致回答率低。对开放式问题的统计处理常常比较困难，有时甚至无法归类编码和统计，调查结果中还往往混有一些与研究无关的信息。

即便调查问卷中有开放式问题，也一般在问卷的最后出现。因为受访者前面配合你填写了很多问卷之后，基于沉没成本的考虑，受访者往往也希望问卷能有始有终地完成。即便做到最后需要回答一个开放式问题，这时候配合调研的概率也会更高些。

其实，市场调查问卷的设计如此，日常工作生活中的沟通亦然。

从易到难地设计问题，从封闭到开放地进行沟通，有时候能够帮你慢慢打开沟通局面。相反，如果贸然问对方一个非常开放的问题，可能不仅得不到你想要的答案，还会把沟通氛围弄得非常尴尬。

总而言之，开放式问题和封闭式问题各有其优缺点（见表 3-1），我们很难用一个量表来罗列什么时候应该用开放式问题，什么时候应该用封闭式问题。但我们确实应该明确开放式和封闭式问题各自的优劣势，问题本身无好坏，提问者才是关键。

表 3-1 开放式问题和封闭式问题对比

对比项目	开放式问题	封闭式问题
沟通的效率	高	低
问题的发散性	强	弱
问题的控制力	低	高

续表

对比项目	开放式问题	封闭式问题
对方回答的难度	高	低
统计的方便程度	低	高

最后还是想强调一下，该问什么问题，该使用什么技巧，首先取决于你想要的沟通结果是什么。换言之，如果你想让对方多说，以开放式问题为主；如果你想引导出你要的答案，以封闭式问题为主。这就是所谓的结果导向思维，在后面的章节中会详细阐述。



本节小结

开放式问题与封闭式问题究竟哪种更好？这类问题没有答案，而是和语言环境、沟通对象等很多因素有关。我们要做的就是掌握开放式问题与封闭式问题各自的优缺点，具体包括沟通效率、问题的发散性、问题的控制力、对方回答问题的难度和统计的方便程度等因素，知其长短，方能收放自如。

第2节 为封闭式问题“平反”

之所以专门写一节为封闭式问题“平反”，是因为开放式问题貌似效率高，在很多时候，大家在提问时热衷于开放式问题，这导致封闭式问题的作用经常被低估。封闭式问题除了能够有效控制问题、降低对方回答难度、方便统计等之外，还有其他的妙处。在第1章中，我们做过简单阐述，可以通过封闭式问题来测试反应，投石问路。

“王总，您吃了吗？”

这是中国人见面最常见的问候，也是典型的封闭式问题。这个问题看似平淡无奇，但里面蕴含了中国人的处世哲学，因为提问者根本不关心对方是否真的吃了，仅仅是客套话罢了。于是问者随意，答者轻松，该谈什么谈什么，皆大欢喜。

我们如果尝试用开放式问题去打招呼，结局可能会是这样的：



问：“王总，中午吃什么了？”

答：“怎么啦，想请我吃饭吗？”

问：“王总，中午和谁吃的？”

答：“问那么多干吗！干你的活去！”

从开放式问题打招呼的悲惨结局我们思考：开放式问题真的那么美好吗？很多培训老师都在强调开放式问题的高效率和收集信息广，但它真的那么好用吗？如果确实如此，所有销售人员和客户沟通时只需要问一个问题：“先生，您有什么需求？”然后开始坐等答案。

一直以来，封闭式问题的作用总是被严重低估，一如开放式问题的作用被高估一般。开放式问题如要达到理想的高效率，需要沟通氛围的融洽、双方关系的友好等条件；而实际沟通中，尤其是在陌生销售中这是很难达到的。相对而言，封闭式问题则有以下四大妙处。

❏ 用封闭式问题试探对方状态

用封闭式问题可以试探对方，因为很多时候我们关注的焦点未必是对方的答案，而是对方回答问题时的情绪、面部表情、语音、语调和声音大小等非语言部分。其目的是通过这些非语言部分来了解对方的状态，判断对方的心情，以决定后继沟通如何开展。

“王总，您吃了吗？”提问者问罢后则可静观其变：如王总兴致盎然，则可开口和领导谈加薪；如王总敷衍了事，则微笑转身离去。看似闲谈，背后可暗藏后手，绵里藏针。所谓“管中窥豹，可见一斑”，在沟通中有时可以通过简单的封闭式问题来以小见大，试探对方反应。

在生活中，我们经常会问一些貌似无聊的问题，这些问题往往都是封闭式的试探性问题。当你走进一家服装店，老板娘热情地迎接上来，往往会问你一个问题：“美女，过来看衣服啊？”

如果你仔细一琢磨，会发现这个问题是毫无意义的无聊问题：我到你的服装店来不是看衣服，难道买冰箱？其实这个问题就是老板娘用来试探客户状态、建立客户联系的。如果客户回应：“是啊，过来看看，老板这家店衣服还挺多的！”老板娘意识到这个客户不仅回应，还热情洋溢地聊起来，自然知道投桃报李，热情地拉着客户介绍各种款式并引导客户试穿。但如果客户一言不发，面无表情，

老板娘知道该客户是一个自主意识非常强的客户，销售中则需要适度保持距离，不要过度热情，引发客户不适。

如果你是销售人员，在刚开始和客户接触时，你可以用以下封闭式问题试探对方，包括试探对方是否有购买意向、是否是目标客户，以及其财务能力等。

- “先生，要不要给您倒杯水？”

说明：如果对方接受你的倒水请求，则往往表示其愿意逗留，购买可能性较高；如果对方连倒水的请求都拒绝你了，说明他计划逗留的时间不长，或者不打算买，不想喝你的水导致最后产生负面情绪。

- “小姐，看你有点眼熟，之前来过我们这家店没？”

说明：这个问题除了试探对方的性格和喜好之外，还可以试探对方进店的动机，是回头客还是路过闲逛。

- “我们这边有些新品，折扣少点，但款式很新，要不要给您看看？”

说明：在客户翻看价格牌后，销售人员可以问这个试探问题。在很多消费者心里，新品往往意味着价格较高。如果客户愿意接受你的建议去看新品，说明价格在客户的预算之内；如果客户拒绝，销售人员则需要把重点放到打折商品的介绍上。

上述试探问题如果改为开放式问题询问，可能就比较奇怪了。“先生，你打算在店里待多久？”“小姐，怎么走到我们店里的？”“你有多少预算？”而对封闭式问题，对方只要轻松回答即可，毫无压力。

同样的道理，当你与领导或家人沟通时，尤其要表达负面信息时，也可以先通过封闭式问题对对方的状态进行试探。

“领导，您正在忙啊？”

“老李，中午吃了没？”

“老公，要不要给你削个苹果吃？”

“老婆，正看电视呢？”

仔细一想，上面问的是不是都是类似废话的问题？但生活有时候不就是由一堆废话编织起来的吗？我时常推着孩子在小区里散步，邻居大妈迎面走过来，“废话”往往也迎面而来：“带着孩子出来转转啊？”这不是“废话”吗？但这种“废话”确实有必要，如果你不想和对方深入聊天，只需要轻松点头回答“是啊”，毫无压力。但如果用开放式问题来打招呼，可能就“压力山大”了。“最近孩子



怎么样啊？”这时的你就不得已要停下脚步，认真地闲聊几句了。所以封闭式问题很重要的一个作用就是试探对方的状态。

❏ 用封闭式问题从易到难打开局面

《礼记》有云，“善问者，如攻坚木，先其易者，后其节目”，意思就是善于提问的人，往往会先易后难地设计。从易到难地设计，其中相对容易的往往就是封闭式问题，它能打开谈话局面，拉近双方距离。如果用开放式问题开场，有时候容易引发对方的抗拒。客户一进门，如果销售人员直接询问：“先生，您要买多少钱的手机？”可能换来的是客户的白眼。

但销售人员又想了解客户的预算，于是可以通过“封闭式问题破冰—开放式问题了解”的方式进行。

销售：“先生，您看下苹果手机还是其他性价比高点的手机？”

客户：“还是看看性价比高点的吧。”

销售：“那您大概可以接受的手机价格是多少呢？”

客户：“2 000 元左右吧！”

因为封闭式问题对方总是比较容易回答，所以对方对第一个问题配合的可能性较高。一旦对方配合之后，我们再用开放式问题去了解对方的预算，往往更容易实现目标。用封闭式问题帮你从易到难打开沟通局面，从这个角度来上说，封闭式问题可以称为开放式问题的开路斧。

用封闭式问题破冰、打开局面时还有一类特殊问法，就是先确认对方状态后再进行深入的沟通。有一类看似无聊的封闭式问题，因为其提问方式的特殊性，往往让对方难以拒绝，所以最终能够帮助我们实现打开谈话局面的目的。

- “先生，能不能问你几个问题？”
- “方不方便和您聊一下？”
- “女士，介不介意先问你一个问题？”
- “有件事情，不知道方不方便说？”
- “有句话不知道该不该和你说？”

上述的封闭式问题，是用“能不能”“方不方便”“介不介意”“该不该”这类词语来组织问题的。想象一下，你面对这类问题时，会直接拒绝吗？对方一般在社交压力之下，很难直接拒绝，除非对方具有极其强大的内心，能够直接回答

“不能”“不方便”“我介意”“不该”，这类人毕竟是少数。

当对方同意你的请求后，实际上在潜意识中，他会更加配合你后继的提问，因为“承诺及一致”法则会发挥作用。所以在得到对方的认可之后，提问者就可以相对从容地进行后继问题的开展，甚至开放式问题的提问。

总之，封闭式问题可以帮你从易到难地打开沟通局面。通过相对容易回答的封闭式问题进行破冰，在拉近双方的关系后，开展深度沟通也自然更加顺畅。所以在设计各类市场调查问卷的时候，前面的问题一定是相对简单的封闭式问题，例如：

- 你的性别是男（ ）女（ ）
- 你的年龄是 20 岁以下（ ）20~30 岁（ ）30 岁以上（ ）

当填问卷者开始面临这些简单问题时，会感觉相对轻松，于是配合度会更高。当问卷后面再出现一些较为复杂的开放式问题时，填问卷者配合的概率才会更高。

✎ 用封闭式问题控制局面，引导方向

针对开放式问题对方可以进行天马行空的回答，而在回答封闭式问题时对方的思路更容易被引导。在很多沟通场合，我们会利用这个特性，通过封闭式问题控制局面，引导方向。有些沟通场合，提问者的目的性非常强，这时就不能用太多开放式问题让对方自由作答。

在很多影视作品里，律师在法庭上为了引导证人或当事人，说出有利于本方的供词，经常咄咄逼人地说“你只需要回答是或者不是”，然后开始用诱导性极强的封闭式问题来提问。

究竟什么时候需要用强有力的封闭式问题来控制沟通局面呢？上一小节对于问题的控制力做过五个方面的阐述：

- 沟通的目的是否明确？
- 提问或对方回答问题是否有时间压力？
- 双方的社会关系如何？
- 沟通的环境与氛围如何？
- 所提的问题回答的难度大不大？

司法工作人员在提问时往往目的性很强，力图证明对方有罪或者无罪，往往会通过封闭式的问题来进行方向的引导。有些社会新闻的现场采访，记者需要明



确地界定问题时，同样会问一连串的封闭式问题：

- “这家工厂有没有获得你们环保部门的污水排放许可？”
- “你确定你们上个月对这家工厂进行过水样检查？”
- “这家工厂非正常排污三年了，你们环保局之前知不知道？”
- “类似的情况，在你们辖区你觉得还有没有？”

通过记者这样一连串封闭式问题的引导，电视观众很容易得出结论：到底是谁的问题。

不仅如此，当我们面临较大的时间压力，又需要引导出我们想要的答案时，我们也经常会设计强有力的封闭式问题。大部分电话销售中提问的问题都是以封闭式问题为主，因为双方在电话中往往沟通氛围不佳，客户因为多年来被推销电话搞得不胜其烦，所以有强烈的挂电话的欲望。这就导致大部分电话中，客户不愿意多说话，同时也不愿意说太长时间。在这种情况下，就往往需要强有力的封闭式问题引导沟通方向。

如果在电话销售中问太多开放式问题，如“你有什么需求”，客户回答“我们家信号不好，你能帮忙修个基站吗”，那电话销售人员只有“头顶飘过一只乌鸦”，然后无语地挂机了。

当你需要强有力地把握沟通局面的时候，你不能散乱地问开放式问题，而应该多用封闭式问题引导。不仅如此，如果别人在滔滔不绝地讲话，而你想结束话题转换“频道”，此时如果突然“扔”个开放式问题，往往就比较唐突，此时你可以用的封闭式问题是：

- “你刚才/之前是说……是吧？”
- “你的话让我想起了一件事，不知道你有没有听说？”

这样转换话题相对而言比较委婉、隐蔽，尤其对付注意力不集中的孩子特别有效。

▮ 利用“承诺和一致”法则

关于“承诺和一致”法则，在《影响力》一书中有详细介绍。“如果一开始没有拒绝，后面就很难了（达·芬奇）。”在沟通中，我们经常可以利用封闭式问题来设计“承诺和一致”法则的应用场景。典型做法就是，我们可以问个封闭式问题，引导对方回答“是”，得到“是”之后，再提出我们的要求或建议。

有一天，我带着六岁的孩子去逛超市。

孩子天真地问我：“爸爸，我今天乖不乖？”我回答：“乖！”

孩子再问：“表现乖是不是要奖励？”我小声回答：“是的。”

孩子最后再问：“这个玩具我们家是不是没有？”我小心翼翼地回答：“是啊！”

孩子终于说出最后一句：“既然如此，帮我买这个玩具奖励我吧！”我默默地拿起了玩具，带着孩子走向了收银台。封闭式问题带来的“承诺和一致”的作用便在于此。

当我们通过封闭式问题引导对方说出“是”的时候，这往往意味着对方给了你一个承诺，而这个承诺一旦给出，我们再提出后继的行为与要求时，对方基于承诺一致的压力，往往更愿意配合。

总之，封闭式问题可能不像开放式问题那样大开大合，但它有时就像绵绵细雨，轻绵扑面、温柔沾衣，让人轻松惬意，最后却在不知不觉中淋湿了。

所以，女人问男人“你爱我吗”，如果男人直接回答了“我爱你”，这个时候就相当于给了对方一个承诺。这种承诺一旦做出，当面对女人后继送礼物的请求时，男人拒绝的难度就大大提高了，因为你说话要算数。



本节小结

专门写一节内容为封闭式问题正名，是因为确实觉得在很多场合中，封闭式问题被低估了。简单的封闭式问题能够帮你试探对方的状态，帮你从易到难地打开局面，帮你控制并引导沟通的方向，甚至还可以帮你利用“承诺和一致”法则，给对方“挖坑”。

第3节 让封闭式问题更加可控

封闭式问题由于其结构简单、可控性强，因此让我们很多人觉得很好运用，其实不尽然。虽然封闭式问题对方只需要回答“是”或者“不是”，或者二选一，貌似回答很轻松，但也正是因为这种结果让封闭式问题在发挥它的控制作用的时

候存在一个特点：一旦失控，很难挽回。

很多提问者在使用封闭式问题时，一厢情愿地认为对方会按照自己的思路来回答，但一旦对方跳出你的预设，问题就变得很难控制。

“先生，我们公司最近有不少优惠，您有兴趣吗？”

这是一个典型的让销售人员“死”得很惨的问题，只要客户从容地回答“没兴趣”就可以。不要相信销售中有置之死地而后生的故事，大部分背水一战都“死”得很惨。你希望对方回答“是的”，但对方偏偏回答“不是”；你希望对方回答“不是”，可对方恰恰回答“是的”；你希望对方选择 A，但是对方选了 B。

封闭式问题一旦失控，可能会比开放式问题的失控更加难以挽回。因为对方选择了和你预计的相反的答案，这就意味着他选择了和你相反的立场，所以沟通的现场可能会非常尴尬。

如何让自己的封闭式问题不失控？最简单的方法还是结果导向思维，在提问之初，你需要设想好你期待的答案，然后围绕你期待的答案去控制你的问题。

“先生，我们公司最近有不少优惠，您有兴趣吗？”

你想要的结果是“有”，那如果对方有机会回答“没有”，这种问题就失控了。对于这种封闭式问题而言，控制起来无外乎是如图 3-1 所示的两个方向。

“先生，我们公司最近有不少优惠，您有兴趣吗？” 封闭式问题的两个优化方向	
让对方高概率回答“有”	优化成即便回答“没有”也可控
【优化】“先生，我们公司有不少优惠，您有兴趣了解下以降低成本吗？”	【优化】“先生，我们公司有不少优惠，您之前了解过吗？”
【说明】强调提问的目的是帮客户降低成本	【说明】优化成“左右逢源”的问题，无论对方回答“有”还是“没有”，问题都可控

图 3-1 封闭式问题的两个优化方向

对于封闭式问题的控制，根据上面的例子，我们在控制的时候，一般有两个方向。

方向一：让对方高概率地按照你设想的答案回答。

方向二：将封闭式问题设计成可以“左右逢源”。

所谓方向一，让对方高概率地按照你设想的答案回答，其核心思维在于在问题中增加引导对方的元素，从而提高对方按照你预想答案回答的概率。而方向二，将问题设计成“左右逢源”的意思在于，将问题设计成不管对方回答“有”还是“没有”，无论对方选择 A 还是 B，你都能控制局面，继续沟通提问。

让对方高概率地按照你设想的答案回答

在进行封闭式问题提问时，我们不能完全左右对方的答案，但是我们一定可以影响对方的回答，提高对方按照你设想的答案回答的概率。我们首先来看以下几个问题：

- “你觉得我胖吗？”
- “你觉得你每个月的话费高吗？”
- “你经常出差吗？”
- “你觉得你家电脑的上网速度慢吗？”
- “刚刚到这个新岗位上工作，你的压力大吗？”
- “出来郊游一下，你是不是很开心啊？”
- “你是不是想了解一下我们的新产品呢？”
- “你喜欢吃苹果吗？”
- “你讨厌应酬吗？”
- “你工作压力大吗？”

上述的封闭式问题都是日常生活或工作中会涉及的典型问题，但也都是典型的可能会失控的问题。假设上述所有问题，你都希望对方回答“是的”，那么你可能发现不会如你所愿。究其原因，我们发现上述问题里面都有一类“模糊词”：“胖”“高”“经常”“慢”“大”“开心”“想”“喜欢”等。而这类“模糊词”往往没有标准定义，这也是封闭式问题失控的一大风险源头。

- “你觉得你每个月的话费高吗？”——多少钱才算花费高呢？
- “你经常出差吗？”——到底一个月出差几天算经常呢？
- “你觉得你家电脑的上网速度慢吗？”——每个人对网速快慢的感知一样吗？
- “你的工作压力大吗？”——每个人对“压力大”的定义一样吗？
- “你喜欢吃苹果吗？”——怎么样才能称为“喜欢吃”呢？



所以在进行封闭式提问时，如果想要精准地控制问题，尽量要规避这类“模糊词”。所谓的模糊词，主要是一些需要主观判断的感知类词语。这类词语以形容词或副词居多，也有带着主观情感色彩的动词，由于每个人都有自己的评价标准，因此最终会导致提问有风险。此类词语包括评价类词语与情绪类词语。

所谓评价类词语，是指根据每个人自己的主观判断来进行评价的词语，这类词语的特点就是没有绝对的标准。因为每个人都有自己的评价标准，于是在提问中就容易出现提问者和回答者的标准不一致，从而导致问题失控。常见的词语包括高、低、多、少、大、小、胖、瘦、好、坏、快、慢、昂贵、便宜、忙碌、悠闲、辛苦、方便、经常、偶尔、深刻、肤浅等。就像女人看着镜子中微胖的自己，忍不住问自己的丈夫：“老公，你觉得我胖吗？”而丈夫很惊讶地说：“你一点都不胖啊！你怎么会这么问呢？”这样的对白中，未必是丈夫有意迎合他的太太，而有可能是男人和女人对“胖”和“瘦”的标准真的可能不一样，尤其是很多女人对瘦的追求和理解，简直超出男人的想象。

所谓情绪类词语，一般都是描绘事物或者行为的好恶的词语。但情绪或好恶，不仅本身没有标准，而且和对方最近或当下的状态有很大关系。尤其当被提问者感觉有一定压力时，未必会按照提问者的设想来回答。常见的情绪类词语包括开心、高兴、兴奋、郁闷、喜欢、讨厌、愤怒、生气等。

有一次我在电视中看到一个情景对白，影片中一对夫妻因为生活琐事有了小摩擦，妻子的脸色不太好看，这时候丈夫忍不住问了一个问题：“你生气了？”而妻子回答：“我没有生气。”而影片中那位执着的丈夫却坚持说：“你明明生气了，还说没生气！”这时那位妻子才真正开始生气了。

且不论那位妻子是真的没有生气，还是生气后故意说的话，但不可否认的是每个人对生气状态的理解是不一样的，这就是情绪类词语用在封闭式问题中的风险。

当然评价类词语和情绪类词语有时并没有那么严格的区别，但它们的共性是依赖于对方主观判断而非客观标准。要控制好封闭式问题的提问，并不是说这类模糊词语完全不能用，而是应该评估双方的关系等环境因素，在使用这类词语的时候降低风险。如果对方不太愿意配合你的问题，或者沟通双方的关系不融洽，这类词语的使用就会给对方直接且彻底地拒绝你的机会。

有一次，我在某营业厅内看到营业员在办理完客户的业务之后，想给客户推

荐一些话费套餐，当时营业员（销售人员）和客户进行了以下对白。

销售人员：“您平时每个月的话费多吗？”

客户：“一般吧，不算多。”

销售人员：“那您工作需要经常出差吗？”

客户：“不怎么出差。”

销售人员：“您喜欢上网吗？”

客户：“也谈不上喜欢，老上网也不是一个好习惯！”

销售人员：“那祝您生活愉快，再见！”

这样的销售结局往往源于销售人员在提问的过程中对问题的失控，最典型的表现就在于使用过多的主观评价类词语或情绪类词语，最终导致对方没有按照你设想的答案来回答。如何减少这类主观评价或情绪类词语导致的提问风险呢？下面介绍常见的三种方法。

◆ 方法1：用客观描述类语言替代主观评价类语言

如果为了引导对方按照你要的答案来回答，我们可以增加客观描述类词语或表达。所谓客观描述类语言，更多的是针对具体的数据、对方的行为、无法反驳的事实、引用对方的语言或客观情景进行描述。

原句：“您平时每个月的话费多吗？”

改进：“您平时每个月话费差不多都有100多元，是吧？”

说明：话费多不多，每个人都有自己的评价标准，但是每个月超过100元的话费情况，这是客观事实。

原句：“你喜欢吃苹果吗？”

改进：“你平时在家会不会买苹果吃呢？”

说明：喜不喜欢吃苹果，我们很难去界定与判断，属于主观评价；但有没有在家买过苹果吃，这是对对方的行为进行描述，是客观事实。

原句：“你觉得你家电脑的上网速度慢吗？”

改进：“你家电脑上网带宽是20兆，对吧？”

说明：每个人对上网速度的快慢都有不同的感知，同样的网速，可能性格急的人觉得很慢，但慢性子的人觉得还可以。具体上网的带宽是多少，是客观描述。

原句：“您平时经常出差吗？”



改进：“您之前和我说过，平时有需要出差是吗？”

说明：一个月出差多少天，才算经常出差呢？所以经常与不经常是一个人的主观评价。对方之前说过需要出差，你来引用则是一个客观描述。

原句：“你工作压力大吗？”

改进：“工作中，你会不会遇见一些不开心的事情呢？”

说明：压力大与否是个程度类的描述，可以用具体的情景去替代。

◆ 方法2：增加约束性条件，引导对方思维

虽然上述方法中将评价类或程度类词语替换成客观描述类之后，对方相对容易给出你想要的答案，但有时这种替换可能达不到你预计的提问效果。例如，销售人员问客户“你每个月话费多吗”，其目的是想让对方承认自己的花费多，最终借力打力地推荐自己的套餐业务。同样的道理，让对方承认自己的网速慢，可能是为了更好地推荐更快的网络。在这种情况下，我们该如何来提问呢？

因为每个人的主观评价和感知不同，如果直接询问，可能存在失控的风险，所以提问者可以增加约束性条件，或者各种状语来防止对方的思维跳跃，最终将对方的思维引导到我们希望的方向上去。

原句：“您平时经常出差吗？”

改进：“我看您有不少漫游费产生，平时经常需要出差吧？”

说明：提问的时候，先说“我看到您有不少漫游费产生”，有了这个约束条件后，再来引导对方回答经常出差与否，对方多半就会回答“是的”。

原句：“你觉得你家电脑的上网速度慢吗？”

改进：“平时在家的時候，如果同时开手机和电脑上网，或者看高清电影的时候，会不会觉得有点慢呢？”

说明：当我们引导对方思考网络快慢的时候，可能对方的思维停留在用电脑看新闻或者浏览网页，自然觉得网速可以。但是如果我们引导对方意识到同时开多个终端上网，甚至看高清电影的时候，对方觉得网络慢的可能性就大大提高了。

原句：“你喜欢吃苹果吗？”

改进：“如果苹果特别甜，一般你也喜欢吃吧？”

说明：这里做了一个假设“如果苹果特别甜”，有了这个假设前提，对方就多半会回答“是的”。

原句：“你工作压力大吗？”

改进：“有时到了月底指标完成不了，你的压力也挺大吧？”

说明：直接问工作压力大与否，对方可能会回忆最近的工作情况，问题容易失控。而如果将问题带入月底指标完成不了的情景，对方回答压力大的可能性就要大得多。

◆ 方法3：通过对比来引导对评价或感知类词语判断

由于每个人对评价类或情绪类词语的判断标准不一样，因此最终会导致提问产生风险。但是如果在一定的对比条件下使用评价或感知类词语，对方的思维可能更容易被我们引导。没有对比，可能就没有胖瘦和高矮；有了对比，我们的很多评价或感知类词语的判断就容易从主观变成客观。

原句：“你觉得我胖吗？”

改进：“你是不是发现我比生孩子之前胖了？”

说明：假设一个女人想让老公认同自己胖，最终督促自己减肥。但胖瘦是一个主观感知类词语，可能有些男人就喜欢女性胖一点儿，因此会回答“不胖”。我们把问题优化成对比，即现在和以前进行对比，这样主观感知就变成了客观描述，对方就更加容易回答“是的”。

原句：“你的工作压力大吗？”

改进：“在这个新岗位上，是不是比以前的岗位压力更大啊？”

说明：当事人的抗压能力是提问者无法判断的，所以这是一个主观评价类问题。但是新岗位是不是比原来岗位压力更大，这个问题则相对偏客观描述。

原句：“出来郊游一下，你是不是很开心啊？”

改进：“出来郊游比在办公室待着开心吧？”

说明：没有对比，也无所谓开心与否。通过和原来的对比，来引导对方更高概率地按照你预设的答案回答。

原句：“你喜欢吃苹果吗？”

改进：“相比榴槤，你是不是更喜欢吃苹果啊？”

说明：如果预先知道对方不喜欢吃榴槤，则可以通过对比引导出对苹果的喜欢。



▾ 将封闭式问题设计成可以“左右逢源”

在本节的开始我们提到过，在很多销售场合中，销售人员经常会迫不及待地问客户以下一些问题：

- “先生，我给您介绍一下好吗？”
- “我们公司现在有优惠，你有兴趣吗？”

当我们的销售人员满怀期待、等待客户回答“好的”的时候，可能就是灾难的开始，因为对方很有可能回答“不好”或“没有兴趣”。所以之前提到过将“我们公司现在有优惠，你有兴趣吗”这个问题改成“我们公司现在有优惠，您之前了解过吗”。这是一个典型的可以“左右逢源”的问题。如果对方回答“不了解”，销售人员可以随“机”而上：“那正好，我让您了解一下。”如果对方回答“了解”，销售人员则可以借机询问：“那现在考虑得怎么样呢？”

所谓将封闭式问题设计得“左右逢源”的意思在于，无论对方回答“是”还是“不是”，不管对方选择 A 还是 B，你都可以从容应对，左右逢源。如何将封闭式问题设计成可以“左右逢源”的问题呢？在这个方面从来都没有一个万能的公式或模板，但我们在设计的时候可以遵循一个基本法则：

将不可控的提问焦点变成可控的提问焦点。

什么是不可控的提问焦点？例如，对方的主观评价或对方的行为往往是不可控的提问焦点，而“你有兴趣吗”这个提问就将焦点放在了对方的主观喜好这个不可控的焦点上。而针对这些不可控的焦点，对方是否会给你想要的答案，取决于沟通环境、双方关系和对方的态度等因素。

什么是可控的提问焦点呢？例如，对方的行为确认或者细节喜好。我们说的可控不是指对方的喜好我们可控，而是说提问的可控，也就是说即便对方不喜欢这个选项，还有其他的选项供对方选择。

当然，并不是所有封闭式问题都可以设计成“左右逢源”的问题，这种设计一般用在请求对方评价或行为支持时。在具体优化时，可以参考以下技巧。

◆ 技巧 1：从请求对方评价到确认对方的行为

“先生，这个优惠，你有兴趣吗？”这个问题的焦点在于请求对方评价或给出态度。这个问题问出来风险太高，是典型的不可控焦点。但如果将问题变成“先生，这个优惠，你了解吗？”，那么提问的焦点就变成了确认对方是否有“了解”

的行为。无论对方如何回答，问题都可控。

◆ 技巧2：从请求对方评价到有多种选择的细节描述

很多封闭式问题都是请求对方对事物给予正面积极的评价，这种封闭式的请求存在对方给予负面评价的风险。于是在提问的过程中可以将提问的焦点变成对客观细节的描述，而这种细节描述往往有多种选择。即便对方选择了否定的答案，还有其他细节可以满足继续沟通的需要。

- “先生，您喜欢这款手机吗？”
- “您觉得这款液晶电视还可以吧？”

上述问题很多销售人员在销售过程中经常使用，但客户未必会给出积极正面的评价，于是可以调整为对多种选择的客观细节描述：

- “先生，您喜欢这款手机的颜色吗？”
- “您觉得这款液晶电视的尺寸还可以吧？”

上述问题将对产品的评价变为对颜色和尺寸的喜好评价，如果对方回答“是”，那继续进行成交引导；如果对方回答“不是”，那销售人员则可顺理成章地介绍其他颜色或其他尺寸的产品，最终实现对问题乃至销售沟通的控制。

◆ 技巧3：从请求行为支持到过去是否发生过对应行为

“先生，关于这项优惠，我给您介绍一下好吗？”

这个问题是很多销售人员会问的问题，其提问焦点在于“请求对方的同意”，而对方是否同意完全不在提问者的控制范围之内，因此存在很大风险。于是我们可以将此问题的焦点变成“过去是否发生过对应行为”。

“先生，关于这项优惠，之前有没有我的同事给您介绍过呢？”

改进后的问题的焦点在于了解一个事实：之前有没有我的同事给您介绍过。如果对方回答“介绍过”，那么你可以继续引导：“现在考虑得怎么样了？”如果对方回答“没有介绍过”，那么你可以顺理成章地说：“我给您介绍一下吧！”

◆ 技巧4：焦点从请求对方行动到行动时间的确认

如果你打算找同事借500元钱，你可以直接提问，请求借钱：

“小李，能不能借给我500元钱？”

小李可能会直接拒绝你的请求，并且一旦拒绝你，后继沟通也就失控了。但



如果我们将焦点从“能不能借钱”变成“能不能现在借钱”，那我们对问题的控制力则提高很多。

“小李，现在能不能借我 500 元钱？”

如果小李拒绝你的借钱请求，你可以继续提问：“那现在不行，什么时候方便呢？”且不管小李最终是否将 500 元钱借给你了，但你至少没有让提问把自己“问死”，而是还有进一步沟通的机会，这就是一个可控的问题。



本节小结

封闭式问题虽然更容易控制，但对方一旦拒绝可能就彻底关闭了沟通的大门，如何让对方按照你的想法来回答封闭式问题呢？一方面，我们要减少对情绪类和评价类词语的使用，让对方高概率地按照你设想的答案回答；另一方面，我们可以通过调整提问焦点，将问题设计成“左右逢源”的问题。

第 4 节 更加巧妙的封闭式问题

封闭式问题最简单的应用就是引导对方回答“是”或者“不是”，很多时候提问者在进行这类提问时，都会有一个预期答案。如何让对方按照你预期的答案来回答呢？关于如何有效地控制好封闭式问题，本书将在后面的章节专门阐述。但提问封闭式问题时，如果你希望得到你想要的答案，还可以采用更加巧妙的二选一或者其他形式，效果同样很好。

▮ 强有力的二选一问题

这是一个比较老的故事。在某条小吃街上，有两家面馆：第一家面馆的销售额总是比第二家面馆的销售额高很多。第二家面馆的老板百思不得其解：同样的面条，差不多的味道，差别到底在哪里？

直到有一天，第二家面馆的老板忍不住去问第一家面馆的老板，到底有何秘密。第一家面馆的老板解释道：“客人到了你们家面馆，你们总是问客人要不要加一个鸡蛋；而我们都是问客人，是要加一个鸡蛋还是两个鸡蛋！”

我相信这个故事很多读者都耳熟能详，但在自己的工作中如何有效地应用呢？

封闭式问题基本上可以分为两类，一类是引导对方回答“是”或“不是”的疑问句，另一类则是二选一。第二家面馆问的问题是：“要不要加一个鸡蛋？”那客人可能选择加鸡蛋，也可能选择不加。从本质上来说，第二家老板是希望客人加鸡蛋的，但是他所问的问题让客户在很大程度上选择了不加鸡蛋。相比而言，第一家老板所问的问题，则狡猾多了，因为客户无论做什么选择，都势必要加至少一个鸡蛋。

同样是封闭式问题，如果你选择询问“是”或者“不是”的问题，对方又有很高的概率拒绝你，那么你不妨考虑问一个二选一的问题。二选一的封闭式问题，相比而言，在很多时候我们可以人为地设计这两个选项，这样可以提高问题的控制力。

想象以下的沟通场景中的封闭式问题，如何来优化呢？

- “宝宝，现在去睡觉好不好？”
- “宝宝，今天没时间了，我们下星期六再去动物园吧？”
- “领导，我能不能请一天假？”
- “张总，您明天有空吗？我想去拜访一下您。”

上述问题都是典型的对方用肯定或否定就可以回答的封闭式问题，提问者当然希望对方痛快地表示肯定，但可能事与愿违。如果对方表示否定，整个问题就失控甚至无法挽回了。

当你希望对方按照你的设想来回答问题的时候，那么优化此类封闭式问题的方法则很简单：改成二选一的封闭式问题即可。

- “宝宝，要睡觉了哦，你想让爸爸给你讲故事，还是妈妈？”
- “宝宝，你是想下星期六还是下星期天去动物园呢？”
- “领导，我想请一天假，您看这周方便还是下周？”
- “张总，我想去拜访您一下，您看您是下午方便还是明天上午方便？”

这种优化不是简单地把封闭式问题的形式由“是”或者“不是”改成二选一的问句，更重要的是在二选一的问句中，A和B两个选项如何设计。



◆ “好还是更好”的选择设计

“您是要加一个鸡蛋还是两个鸡蛋？”这里面给出的两个选项，对于消费者来说，加两个鸡蛋的成本明显高于一个鸡蛋，于是当然容易给出加一个鸡蛋的选择。所以，我们在设计二选一封闭式问题时，一种经典的应用就是给出“好还是更好”的提问模式。

基于此设计，第一家店的老板，如果可以的话，还可以进一步优化他的问题：“先生，您是要加一个鸡蛋还是加一个猪蹄？”因为猪蹄比两个鸡蛋的价值更高。

所以，前述的问题练习，如何做进一步的优化呢？

- “宝宝，你是想下星期六去动物园，还是干脆下个月再去？”
- “领导，我有点重要事情要办，根据公司最近的情况，我能不能请两天的假？要是公司忙的话，实在不行，一天也行啊！”

“好还是更好”的封闭式问题的设计，同样可以设计成“坏还是更坏”的选择模式，其目的都是给对方两个选择，其中一个选择比另一个选择明显更好或更坏，最终影响甚至引导对方的选择。所以，真正高明的二选一是：看起来可以选，实际上没法选。

这种“好还是更好”和“坏还是更坏”的二选一设计，在语言组织中，我们可以更加灵活，未必要拘泥于形式。可以先用封闭式问题给出一个选择，然后再给出另一个选择。“领导，我有点重要事情要办，根据公司最近的情况，我能不能请两天的假？要是公司忙的话，实在不行，一天也行啊！”这个问题看起来不是二选一的封闭式，但其效果是一致的，只是换了下语言的组织形式。

◆ 隐藏假设、针对细节的选择设计

二选一封闭式问题的设计，除了用“好还是更好”的方法，还可以用“明修栈道、暗度陈仓”的方法，将你要引导的承诺设计成隐藏假设，然后转移焦点，针对细节的选择进行二选一的设计。

“宝宝，睡觉了好不好？”这个问题的提问焦点在于是否睡觉，当我们优化之后变成了：“宝宝，要睡觉了哦，你想让爸爸给你讲故事，还是妈妈？”提问的焦点变成谁来讲，但其隐藏的假设前提是现在要睡觉了。

隐藏假设，主要是提问者将自己的意图作为缺省成立的假设，通过针对细节的选择提问，转移回答者的视线。“张总，我想去拜访一下您，您看是下午方便

还是明天上午方便？”这个问题同样隐藏了假设前提——“我要来拜访您”。

转换角度的封闭式提问

如何让封闭式问题更巧妙，除了二选一问题之外，我们还可以将封闭式问题进行转换角度的提问设计。

封闭式问题一般都是让对方回答“是”或“不是”的问题，但其实对于很多人来说面对“是”或“不是”的选择的时候，会犹豫不决或含糊其词。因为在他们看来，既不完全赞成“是”，也不完全赞成“不是”。在这种情况下，你的封闭式问题的设计究竟该如何引导呢？

据说，在美国“赞成”器官捐赠的人占 85%（实际捐赠率远低于此数据），但法国、波兰、匈牙利等国家的国民响应器官捐赠率在 99% 以上，难道是法国等国家的民众比美国人更有慈悲心态？据说这里面的区别在于封闭式问题设计的角度大不相同。

美国的调查问卷设计的问题是：“你愿意捐赠器官吗？”只有回答了“是的”，才纳入赞成捐赠的人群。而在其他高捐赠意愿的国家，该问题设计成了：“你无论如何都拒绝捐赠器官吗？”只要没有明确说“我不愿意捐赠器官”，即视为“有意愿捐赠器官”。

这就是封闭式问题提问的角度有所不同。

除了“是”和“不是”之外，其实很多人的意见是“无所谓”，诚如除了黑色和白色之外，还有灰色一般，如图 3-2 所示。

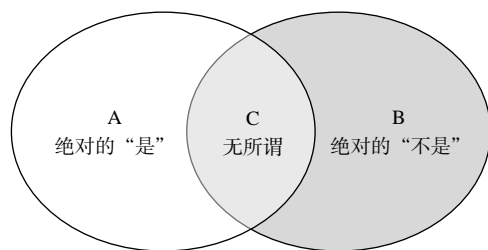


图 3-2 “黑”“白”“灰”

当我们希望对方回答“是”的时候，有两个提问角度。

角度一：直接引导对方回答“是”，你只能得到 A 部分。

角度二：只要对方没有回答“不是”，就认为对方回答“是”，那么你可以得



到 A 和 C 两个部分。

显然角度二相比于角度一更加容易，或者得到的认可范围会更大，这也就是封闭式问题在设计的时候可以转换的角度。在某个会议场合，如果你直接问“各位都赞成吗”，可能获得的肯定性回答比较少，这不是你希望看到的。但如果你改成“有人反对吗”，同样反对你的人也可能比较少，这样你的提案就可以缺省通过了，因为你把不反对的人都纳入了赞成的范畴中。

在市场竞争激烈的时代，很多公司在争取客户认同的时候，经常用的就是这种“不反对就是赞成”的封闭式问题引导法。市场上最常见的营销手段就是先给你免费赠送一个月的优惠，一个月后如果你没有明确反对或取消这个业务，企业方就缺省认为你要继续使用该业务，最终实现盈利的目的。

“不反对就是赞成”的提问设计，其目的往往在于帮你赢得更多的机会与认同。假设一对经朋友介绍的青年男女在相互接触三个月后，男生决定在一个月圆之夜向女生告白。在设计告白问题的时候，如何利用转换角度的封闭式问题来实现低风险的告白呢？如果男生直接向女生告白：

“我喜欢你，我想问一下，你喜欢我吗？”

该问题的风险相对较高，若女生处于既不是很喜欢，但也不讨厌男生的状态，而女生又不愿意承诺喜欢这个男生，那么女生最终可能选择拒绝。但如果用“不反对就是赞成”的逻辑来设计问题，可能就安全多了。“我们接触三个月了，我喜欢你，你不会对我一点感觉都没有吧？”面对这样的问题，女生很有可能无法彻底拒绝对方，既然不拒绝那就有机会。

在使用“不反对就是赞成”这样的框架来设计问题的时候，为了达到更好的提问效果，很多时候我们可以增加一些带有强烈情绪或极端态度的词语，如“绝对”“完全”“肯定”“一定”“无论如何”“不管怎样”等。我们来看看以下示范例句，对比原句和改变之后的语气。

原句：“你会去参加同学聚会吗？”

改变：“你肯定不会去参加同学聚会吗？”

原句：“你能完成这个报告吗？”

改变：“这个报告你难道无论如何都不可能按时完成吗？”

原句：“你喜欢我吗？”

改变：“你对我完全没有感觉吗？”

原句：“你会原谅她吗？”

改变：“你是不是永远都绝对不会原谅她？”

原句：“先生，您现在能下定决心购买这个电视吗？”

改变：“先生，不管我能申请什么样的优惠，您今天都不会购买这个电视吗？”

原句：“你平时会吃苹果吗？”

改变：“你平时完全不吃苹果吗？”

总而言之，当我们转换封闭式问题的角度的时候，借助“不反对就是赞成”这样的逻辑，可以更高概率地引导对方的思维，毕竟面对上述具有强烈情绪或极端态度的词语，大部分人是不好意思完全拒绝的。



本节小结

本节重点陈述了在提问二选一的封闭式问题时如何设计两个选项，以及如何利用“不反对就是赞成”的逻辑，设计出强有力的封闭式问题来实现特殊目的。封闭式问题的优势之一在于其控制力较强，既然如此，我们更加需要将封闭式问题设计得更巧妙。

“先生，这款手机您要买吗？”这样的问题太直接了，容易被对方拒绝。本节内容告诉我们可以将这个问题做两个维度的优化：

“先生，这款手机今天买还有礼品送，您看您要电饭锅还是玻璃杯？”

“先生，一会儿我要是能申请到比较大的优惠，您今天还是没办法决定吗？”

第5节 让你的开放式问题更聚焦

在2016年巴西里约奥运会上，观众们一方面被运动员的拼搏所感动，另一方面却经常被记者们采访时间的一些问题“雷”到。其实在历届大型运动会上，记者们也经常问出些让人匪夷所思的问题，这些问题经常犹如一道闪电，闪得运动员目瞪口呆，引得观众满屏“吐槽”，在此罗列其中几个提问场景。

【场景一】采访短跑选手谢震业（晋级百米半决赛）



记者：“小组预赛你来对说真像一场决赛一样，对吗？”

谢震业：“对。”（不然我说啥呢？）

记者：“这个赛季你一直想证明自己，里约是证明你的机会吗？”

谢震业：“对。”（不然我又说啥呢？）

【场景二】采访女子铅球选手巩立姣（决赛第四名）

记者：“有没有觉得这届奥运会（第四名）有点小遗憾？”

巩立姣：“肯定有。”（知道我第四，你故意的吧？）

记者：“今天到底怎么了？是没睡醒吗？”

巩立姣：“我……我回去找下原因吧。”（你才没睡醒！）

【场景三】采访射击选手张彬彬和杜丽

记者：“今天进入决赛后，是不是就完全放开了？”

张彬彬：“对。”（我哪敢回答没放开啊……）

记者：“我看你最后一枪打得特别快，是不是战术安排？”

张彬彬：“没有。”（你是间谍吧，问我战术？）

记者：“你拿到铜牌后，三种颜色的奥运奖牌都凑齐了吧？”

杜丽：“是啊。”（你这是讽刺我吗？）

写到这里，另外一个央视体育频道的知名女主持人的经典采访提问突然浮现在脑中：

- “今天有没有信心得亚军？因为冠军肯定是刘翔的。”
- “你觉不觉得和刘翔一个时代，是种悲哀？”
- “你今天尽力了吗？”

综合上述“奇葩”的采访提问，总的来说，很多记者用的是封闭式问题，而且是已经预设好答案的封闭式问题。面对这样的问题，运动员们别无选择，只能机械地回答所谓的正确答案，但这绝对不是采访的本质，更不是观众希望看到的答案。

所以虽然在前面的章节中为封闭式问题“平了反”，但不代表开放式问题就不好。其实很多时候，开放式问题的高效率是封闭式问题无法企及的。

所谓开放式问题，就是对方不是简单地回答“是”或者“不是”的问题，同

时也不是二选一的问题，在英文中就是用 Why、What、When、Where、Who、How、How much 等开头提问的问题，而翻译成中文就是用以下方式来提问的问题：

- “为什么……？”
- “是什么……？”
- “什么时候……？”
- “在哪里……？”
- “是谁……？”
- “如何才能……？”
- “……怎么样？”
- “多少……？”

开放式问题看起来很高效和直接，可以帮助提问者广泛地收集信息，直达问题的核心。但正所谓“成也萧何，败也萧何”，开放式问题的直接性与开放性容易给对方比较大的心理压力，最终可能导致对方抗拒问题或者敷衍了事。不仅如此，由于东西方文化的差异，有些读者在读一些讲解提问技巧的外文书籍时，发现有些问题的设计未必适合中国人使用。这种东西方文化的差异主要体现在西方人在人际沟通时会更加直接，容易有更多的开放式问题，而中国人相对而言就含蓄和委婉很多了。

在欧美国家，很多朋友或夫妻之间在工作之余遇到，经常用以下问题寒暄和打招呼：

- “How is it going ?”
- “How are you?”
- “How are you doing?”
- “What is up ?”

这几个问题翻译过来大体就是“今天怎么样啊？”“你在忙什么呢？”“有什么新鲜的事情吗？”从问题的分类角度来看都是开放式问题。而中国人可能由于本身沟通表达比较含蓄，打招呼的问题往往封闭式居多：

- “最近忙不忙？”
- “张总，吃了吗？”
- “来的时候堵车吗？”

- “我们两个好久不见了吧？”

而这种封闭式问题打招呼的好处在于，对方回答的压力比较小。想象一下，如果你在一个聚会场合，一个与你关系一般的人用开放式问题和你打招呼：“最近怎么样啊？”你会不会掏心掏肺地和对方讲述你最近的种种遭遇呢？估计你很有可能只是敷衍地回答“还行吧”“还不就是那样”，然后匆忙结束寒暄。

所以开放式问题的优势在于能够更加全面地收集信息，但考虑到中国人沟通表达往往比较含蓄的习惯，如果直接询问开放式问题，可能效果不好，所以需要把一些开放式问题设计得更加委婉，从而达到提问的目的。

开放式问题能否达到预期的效果，很多时候除了问题本身，还要考虑环境因素，影响提问效果的环境因素具体包括：

- 提问者与对方的社交关系如何？
- 提问者的身份是什么？
- 对方配合回答问题的意愿是否强烈？

在本节开始的体育比赛采访对话中，鉴于大部分体育专项记者和运动员都相互认识，而且运动员又有配合记者采访的责任，所以记者在提问时就更加应该多问开放式问题，而不是封闭式问题。而且观众更希望听到运动员的心声，而不是记者预设的答案，甚至从媒体的“眼球”经济来说，开放式问题可能会有更多“劲爆”的答案。

虽然在这种场合中，开放式问题比封闭式问题更加有效，但不代表可以随意地问开放式问题。在这方面的经典案例莫过于某选秀节目中，某评委“亘古不变”的问题：你的梦想是什么？

开放式问题在使用的时候，经常需要避免直接空洞的询问。如果都用上述这种提问方式，那么所有记者在采访时只需要问类似的问题，如“你现在想说点什么”或者“你现在什么心情”。

所以在开放式问题设计时，应该尽量避免空洞的开放式提问。过于空洞或宽泛的开放式问题，容易让对方感觉无从谈起，所以应该将开放式问题设计得更具体和聚焦，越具体对方越好回答。面对以下问题，试想你会正面积极地回答吗？

- “对于这个项目，张总，贵公司有什么需求？”
- “小姐，你想买什么样的衣服？”
- “老李，这段时间工作情况怎么样？”

- “小刘，你对下个月的绩效指标，有什么想法？”

同样的道理，在日常生活与工作中，当你问了一个开放式问题，对方开始陷入沉思的时候，往往就意味着你的问题很有可能过于空泛。如何将开放式问题设计得更具体呢？经常可以用到以下方法。

引导具体细节的提问

记者：“小组预赛对你来说真像一场决赛一样，对吗？”

这个封闭式问题其实焦点在于让运动员说出对这场奥运会小组赛的重视程度，但如果直接询问对方对这场比赛的态度或者心情，比较容易流于形式，所以在提问的时候可以直接针对对方的细节，如准备工作，进行提问。

问题优化：“对于这场重要的奥运小组赛，你之前做了什么样的准备？”

问题优化：“比赛之前，你和教练对于这场比赛有什么安排？”

同一届奥运会中，当中国女排以 3:2 战胜巴西女排之后，记者采访郎平就用了这个方法：“之前中国队的状态并不好，但我们最终战胜了天时、地利、人和的巴西队，郎指导，你是怎么做到的？”郎平指导于是激动地表扬了队员的英勇与拼搏，说着说着就开始眼眶泛红了，这比那种毫无悬念的封闭式提问效果好多了。

之所以针对对方的细节来提问，是因为细节往往是具体的，相对而言比那些空泛的开放式问题更加容易聚焦，也更加容易回答，同时提问者可以从这个细节再扩展到其他领域进行提问。

“对于这个项目，张总，贵公司有什么需求？”

上述空泛的问题，张总听完之后感觉回答起来比较困难，于是一开始就容易产生敷衍心态，所以我们可以针对项目某个细节来进行开放式的提问。

- “对于这个项目，贵公司的杨董事长好像做了一些指示，杨董事长对这个项目有什么期望呢？”
- “张总，这个项目一开始是谁先提起来的呢？”
- “通过这个项目，张总，你最期望解决贵公司的什么问题呢？”

其实上面的问法也都是在问客户需求，但更加具体，是针对领导的指示、需求的发起、公司的问题等细节进行提问，更加容易让对方畅所欲言。同样的道理，如果你和久违的朋友聚会，开场寒暄未必要问“老李，这段时间工作怎么样”，

而是可以针对细节来进行提问：“老李，这段时间，又去哪里出差啦？”“老李，这段时间又在忙什么项目？”

➤ 引导对比的提问

记者：“今天进入决赛后，是不是就完全放开了？”

记者问上面的无聊问题，难道对方会直接回答放不开？其实记者也是想引导对方说出决赛和预赛的感觉与差别，所以可以直接进行引导对比的开放式提问。

问题优化：“你觉得今天的决赛和预赛相比，比赛感觉有什么不同？”

引导对比的提问，可以是现在和以前的对比、现实和预期的对比，也可以是自己和他人的对比。因为这种对比，更加容易让对方说出差异和针对性的内容，这才是记者想要的。类似的问题包括：

- “你感觉今天的决赛和预赛的比赛感觉有什么不同？”
- “你觉得奥运会和平时比赛的状态有什么不同？”
- “今天这场比赛和你之前预计的状态有什么不同吗？”
- “今天你拿到了铜牌，这和你之前奥运会拿到的金牌相比，你的心情有什么不同吗？”

记得有一次我去一家服装店买衬衣，销售人员迎上来之后，就问我：“先生，您要买什么样子的衬衣？”其实这个问题，我也不知道答案，又如何能告诉销售人员呢？这是个失败的开放式问题，于是我敷衍地回答：“随便看看。”过了一会儿，这个销售人员拿了两款不同风格的衬衣过来给我，再次问我：“先生，这两款衬衣您觉得怎么样？”我考虑片刻，回答道：“这款还不错，一会儿我试一下。另外这一款，太花里胡哨了，我不喜欢。”

于是这个销售人员很快就捕捉到了我的需求，继续拿了几件和我刚才看中的那款差不多的衬衣给我试穿，最后我买了好几件，皆大欢喜。这里就是典型的通过对比的提问，来了解我的喜好。

➤ 假设性提问

记者：“今天你是怎么了？是没睡醒吗？”

记者问上述问题其实是想引导运动员说明一下今天状态不好的原因，但实际提问的效果不好。在第 2 章中，我们介绍过归因偏差理论：当我们面对不利的

结果时，我们习惯性地降低内部或个人因素影响，而强化外部因素影响。所以在这种情况下，直接通过开放式问题去寻找答案，对方往往会归因于外部因素。通常在这种时候，我们可以使用情景假设的开放式提问。

问题优化：“如果今天的比赛可以重来，你会做什么样的调整吗？”

情景假设的提问经常用于引导对方的反思，或者激发对方的情绪，许多人物访谈类的节目特别偏爱这类问题。常见的问题包括：

- “如果时光可以重来，你会对十年前的你说点儿什么呢？”
- “如果你的家人在你面前，你会对他们说点儿什么？”
- “如果你当初没有去创业，你觉得你的人生会怎么样？”

关于假设性提问，是一种非常好的提问技巧，在本书后面的章节中将做进一步的详细阐述。

❏ 事先排除干扰答案的提问

记者：（拿到第四名）“有没有觉得这届奥运会有点儿小遗憾？”

我不知道这位记者提问的初衷是想让运动员回答“遗憾”还是“不遗憾”，如果是前者，那几乎是明目张胆地在伤口上撒盐；如果是后者，那么提问的技巧值得商榷。

在朋友聊天、客户拜访、人物采访这些场合中，我们可能需要用开放式问题打开谈话局面，进而从对方的回答中，找到话题继续沟通。但由于开放式问题对方可以自由作答，这就可能导致对于很多开放式问题对方会做无效回答，这个时候我们就需要将那些可能存在的干扰答案事先消除。

问题优化：“其实我知道这次能拿到第四名很不容易了，你现在是什么心情？”

一位销售人员去拜访客户，希望了解客户最近的工作状态，以寻找销售机会，但在寒暄时，销售人员可能会问一个问题：

“张总，最近在忙什么呢？”

很多人回答这个问题的答案是：“瞎忙。”

这个答案并非销售人员希望听到的答案，所以可以将这个问题优化成：

“张总，好久没看到你打球了，也不出来喝酒了，您最近忙什么呢？”

销售人员提问前担心客户回答瞎忙或者说忙着打球，于是故意在“忙什么”问题前加入一些排他性的答案，这样容易更好地影响对方的回答方向。这个问题



有一定心理暗示，对方很容易会回答最近在忙着工作，于是正中销售人员的下怀，继续由工作的事情进行销售切入。

开放式问题对方可以自由作答，但提问者也要小心因为自由作答对方就天马行空。让开放式问题既能够全面地收集信息，又要引导出你想要的答案，就需要将你的开放式问题设计得更有针对性。这类事先排除干扰答案的典型句式是：“除了……之外”+问句。

总而言之，我们不能因为开放式问题是发散的，就不去收敛与聚焦，而是通过运用对细节、对比的引导等各种技巧让问题更容易回答。

很多爸爸妈妈都会发现一个有趣的现象。当孩子在上幼儿园的时候，放学回家后，你问他：

- “宝宝，今天在幼儿园怎么样啊？”
- “宝宝，今天幼儿园有什么好玩的事情？”
- “今天在幼儿园学了什么呀？”
- “幼儿园今天发生了什么有趣事情吗？”

如果你的孩子愿意回答，那当然好；但很多时候孩子是不愿意回答这类问题的，他们往往一撇嘴后就懒得搭理你。如果你想了解孩子在幼儿园的表现，你应该把问题再聚焦点儿。有一次我就遇见了类似的情景，于是第二次我就换了一个问题：

“宝宝，这段时间你们幼儿园学的歌，叫什么名字啊？我有点忘了。”

其实我根本不知道幼儿园教了什么歌，但儿子听到这个问题后，抬起头来问我：“你是说《小红帽》吗？”于是我赶紧附和：“就是《小红帽》！”当然如果你想让孩子继续唱《小红帽》，未必需要问孩子：“唱给爸爸妈妈听一下好不好？”这个封闭式问题也容易被孩子拒绝，你可以继续问一个开放式问题：“《小红帽》怎么唱来着？我独自走在郊外的小路上……后面是什么？”再配合你苦苦思索的表情，孩子往往是愿意给你唱几句的。



本节小结

有时候开放式问题如果太空泛，往往会提高对方回答的难度，所以我们需要将开放式问题适度地聚焦。虽然聚焦的方法没有标准，但我们可以从四

个方面进行参考：

1. 引导具体细节的提问。
2. 引导对比的提问。
3. 假设性提问。
4. 事先排除干扰答案的提问。

第6节 如何用提问收集敏感信息

开放式问题的一个重要优势就是在收集信息的时候效率较高，但在收集一些敏感信息时可能会遇到各种阻力，因为对方可能会做无效回答，甚至不回答。

如果你在互联网上和一位女生聊天，在看不到她的样子的时候，想知道她的大概年龄，你会怎么提问呢？直接提问当然是最简单的：“美女，你今年多大了？”但这种问题就算对方不生气的话，可能也是甩你一个敷衍的答案：“我今年 18。”所以不妨试试以下问题：

- “你小时候最喜欢看的动画片是什么呢？”
- “我看你工作方面很成功啊！你工作多少年了？”
- “北京申奥成功的时候，我真的很激动，你当时在干什么？”
- “我从小挺喜欢高仓健的，你呢？”
- “你是什么生肖啊？”
- “你平时喜欢听谁的歌呢？”

如果对方回答小时候最喜欢的动画片是《花仙子》或《聪明的一休》，那估计对方至少是“70后”了。所以根据上述问题的答案，你就可以大致知道对方的年龄层。当然上述问题可能很难通过一个问题就猜测出对方的年龄范围，需要多个问题的组合，但至少比直接问对方多大年龄要靠谱，这就是典型的通过间接性提问来收集敏感信息的方法。

有时候因为涉及社交礼仪、隐私、商业机密，或者因为对方有防备心理，直接提问收集信息可能效果不好。这时我们可以通过间接性提问，然后根据对方的答案进行推理或推测出你想要的信息。



在上面的示例中，当你想了解对方的年龄时，你可以选择问对方小时候的兴趣爱好，或者某个著名事件发生时对方的行为，甚至对方所喜欢的影视明星，来大概判断对方的年龄情况。所以，间接性提问一般可以通过参照物或者过往行为来进行设计。

▮ 利用参照物进行间接性提问

“你小时候最喜欢看的动画片是什么？”不同时代流行不同的动画片，我们可以将对方所喜欢的动画片作为一个参照物，大致推算出对方的年龄。参照物的选择可以很灵活，具体包括：

1. 与时间有关的参照物。
2. 指代物或替代物。
3. 类似事件或案例。

与时间有关的参照物很好理解，而指代物是指用其他的事物替代当前事物。例如，一位客户来买电视，你想知道客户购买电视的预算，但直接询问对方未必愿意回答，那么怎么进行间接性提问呢？

- “先生，您是想看看国产品牌还是进口品牌呢？”
- “先生，您是新家需要电视机吧？您住哪个小区呢？我看看能不能送货？”
- “先生，您家客厅大约多大，我看看什么尺寸适合您？”

我们通过上述问题对应的答案，可能就知道他的预算范围。例如，他家住的是本地高档小区，客厅有 40 平方米，又要看进口品牌，那一般情况下客户可能对价格不那么敏感，更加看重的是品牌和面子。

有种流行的说法是，当你决定和一个人结婚前，一定要和他（她）一起进行一次长途旅行，这样才知道适不适合相伴终生。因为在平时，情侣们总会展现出最好的一面给另一半，但是在旅行的过程中，对突发事件的处理，每个人对事物的价值观会凸显出来，这样才能间接地真正了解对方。

同样的道理，当你想了解你的男（女）朋友的性格品性时，如果直接去提问，对方多半会给你一些“外交”语言，或者投你所好。这时你不妨和他描绘一些社会事件或周围其他人的故事，然后不经意地询问他的态度和意见。这个时候的间接性提问往往能帮你更加真实全面地了解对方。这类技巧在后面章节的投射提问法中还会详细说明。

通过参照物来进行间接性提问，往往是因为答案涉及敏感信息，直接提问效果不好。当你想了解客户大致的预算的时候，可能对方不会正面回答。这个时候，你完全可以杜撰一个你给其他公司做的报价文件，以介绍案例的方式和他闲聊。在闲聊的过程中，你认真观察客户对案例中的价格的反应，也就大致能够判断出对方的心理预算区间了。

▮ 针对过往行为进行间接性提问

有一次，我和某公司的人力资源主管一起主持一个针对销售岗位的面试，销售主管希望招聘一些性格相对外向的销售人员。于是人力资源主管在面试过程中，总会问面试者一个问题：“你觉得你的性格是什么样的？”面对这个问题，应聘者有两种常见答案：其一是猜测对方可能需要销售人员偏外向性格，于是投其所好地回答偏外向；其二是很多人谨慎地回答“有时外向，有时内向”。

我后来建议这位人力资源主管把之前的问题做个修改，不要直接询问：“你觉得你的性格是偏外向还是偏内向？”而是改成：“你上次和朋友聚会是什么时候？在什么地方呢？聚会的主题是什么？”那些真正性格外向的人，往往和朋友聚会也比较多，很容易回答这个问题；而那些性格内向的人，相对来说，可能需要陷入几秒钟的长思考状态。

上述间接性提问，就是针对过往行为设计的。

还有一次，我给一家银行的理财经理做销售技巧培训。作为理财经理，学员总会关心客户的投资偏好是偏稳健还是激进，然后可以针对性地推荐理财产品。但有位学员和我说，当直接询问客户“先生，你在投资的时候，是希望风险低点儿呢，还是希望高风险高收益呢”时，客户总是喜欢回答“最好低风险高收益”。每当听到这个答案，学员总是无言以对。

我笑着说，换作我被银行理财经理这么问，我也会这么回答啊！

很多时候当对方发现如果说真话，可能会有风险甚至损失时，往往会给出模棱两可的答案，这时候我们不妨考虑通过针对过往行为进行间接性提问。所以我们可以把理财经理原来的直接式提问进行优化，设计成间接性提问：

- “先生，您之前买过什么样的理财产品呢？”
- “小姐，您之前买过国债类的产品吗？”
- “先生，前段时间股市震荡得厉害，你炒股吗？”



- “先生，前段时间有个稳健型的投资品种，你关注过吗？”

依次类推，当你想了解一个女孩子的择偶标准时，如果你直接问可能会得到很多冠冕堂皇的答案，这个时候你不妨间接性地提问：“你之前的男朋友不错啊，怎么好好地分手了呢？”当招聘者想了解对方的求职意向的时候，往往也会间接性地提问：“之前的工作，你离职的原因是什么？”当你想了解客户对于某类项目的决策流程时，你同样可以和对方闲聊之前的项目的情况。

上述都是针对对方过往类似或关联行为的间接性提问。

间接式提问很多时候不仅仅用于收集敏感信息，在很多日常沟通、人物采访，包括招聘面试中也被频繁使用。如果你去一家企业面试，对方人力资源总监问你以下的问题，你知道对方真正想了解的是什么呢？

- “你最崇拜的人是谁？”
- “你的座右铭是什么？”
- “你最近看过的一本书是什么？”
- “请你对今天的面试官打分，你会打多少分？原因是什么？”
- “请说一下你前任领导的优点与缺点是什么？”
- “之前工作最成功和最失败的案例或经历分别是什么？”

很多时候面试官如果直接询问面试者的价值观、性格、工作方法等，面试者往往容易出现应试回答，面试官则无法进行客观判断。上述间接式提问就是帮助面试官更全面客观地收集应聘者的价值观、性格、工作方法、情商等方面的信息。



本节小结

通过开放式问题来收集信息，其实很难有标准答案告诉你应该怎么做，而是需要提问者多思考，然后通过寻找参照物或者针对过往行为进行间接式的提问。

第7节 如何问“为什么”的问题

追本溯源的问题往往最有力，“为什么”这样的问题能够让我们看到事物的本质。我们经常用“为什么”来帮助思考，而在前面章节中我们也对“为什么”做了深入的剖析，除此之外，具体沟通时也会经常问“为什么”这类的问题。

但“为什么”这个问题是把双刃剑，一方面可以帮我们探索与思考，另一方面也可能给我们带来负面的情绪。员工上个月绩效不好，领导当然希望了解不好的原因是什么；客户来到你的店里，销售人员自然希望了解客户背后的需求；孩子数学考试成绩不理想，爸爸妈妈肯定也希望知道缘由，所以我们可能经常会问“为什么”这样的问题。

可是在问“为什么”这类问题时，要特别小心归因偏差对被提问者的影响。在第2章中介绍了归因偏差，即如果你问“为什么”会让当事人感觉到有负面情绪和压力时，对方往往会归因于外部因素甚至不做回答。想象一下，如果你直接询问对方以下“为什么”的问题，对方可能的回答是什么呢？

- “小李，为什么上个月的绩效完成得不好？”
- “先生，您为什么要买部新手机呢？”
- “儿子，你为什么这次数学没考好？”

对方给你的回答可能是：“因为天气不好！”“没有为什么，就是想买部新手机。”“老师出的题目太奇怪了！”这些是你想要的答案吗？恐怕未必。

所以，“为什么”是个非常好的思维方式，能够帮我们了解事情背后的原因、行为背后的动机，探索世界的秘密，但如果我们把它作为沟通方式，作为开放式问题去提问的时候，可能就需要注意一下技巧，至少直接询问“为什么”未必是个好问题。

▮ 调整“为什么”问题的提问焦点

- “你上个月的营销指标为什么没完成？”
- “为什么你昨天又被一个客户投诉了？”
- “儿子，你为什么这次数学没考好？”



如果在生活或工作中，你问了上面这些问题，基于归因偏差，这些问题问出去之后，往往对方不会认真反省，甚至会出现一堆的辩解甚至反向的指责。因为在对方看来，这个时候的“为什么”充满批判的味道，甚至可能感觉提问者要找到自己麻烦。所以，在产生负面情绪和冲突时，不适合直接询问“为什么”，因为它可能不仅不会引发对方反省，还容易激发对方自我保护的应激反应。

但如果你确实想通过“为什么”的提问来让对方意识到问题，这个时候在提问时你需要有意识地消除关于“为什么”问题的尖锐感。

“你上个月的营销指标为什么没完成？”这个问题的目的是让对方反省自身营销工作方面的问题，以期待对方改进后，在未来工作中有更好的表现。但如果直接问可能存在对方推卸责任的风险，于是我们可以做以下的优化：

- “你觉得你上个月的营销工作有什么需要改进的地方？”
- “下个月你打算如何改进工作来提高销售业绩？”

上述两个问题在优化的时候，实际上是把提问的焦点放在你想要的，而不是你不想要的话题上来。具体的做法是将提问的方向由“为什么”变为“如何改进”或“未来该如何”。我们用这种方法，可以将下面的问题做优化：

- “为什么你昨天又被一个客户投诉了？”

优化：“如果昨天的客户，让你重新处理一次，你会怎么做来避免被他投诉呢？”

- “儿子，你为什么这次数学没考好？”

优化：“儿子，下次考数学，你觉得要怎么做才能考得更好呢？”

如果直接询问“为什么”，容易让对方归因于外部因素，找各种客观原因来应对你。但如果按照上述方法进行调整，直接引导“如何改进”，那么就更容易把焦点引导到对方自身行为的改进上来，这也是提问者希望看到的局面。

用“为什么”来了解对方的动机

任何行为背后都有其正面动机，当我们能够洞察对方的动机时，我们往往能够更好地理解对方，从而更顺畅地进行沟通。“为什么”这样的问题，可以帮助我们更好地了解对方行为背后的动机、事情背后的原因。

在开展大客户销售时，有时销售人员通过“为什么”的提问，能够更好地挖掘客户的深层次需求，帮自己创造更多的营销机会。

当然你不能直接问客户“你为什么要买”或“为什么有这个需求”，这样的问题恐怕不仅不会得到答案，还会得到白眼。在通过问“为什么”来了解对方动机的时候，我们可以将“为什么”这类问题灵活转化为不同的表达方式，以实现同样的目的。

- “你为什么需要购买自动办公软件呢？”
- “是什么原因让您开始想购买自动办公软件的呢？”
- “您购买自动办公软件，希望达到什么样的效果呢？”

假如你是一个培训公司的销售人员，如果客户直接和你说“我想请你们的老师来给我们的销售人员上两天课”，你会如何和客户沟通呢？我们先来看看下面的沟通场景。

销售人员：“张总，其实我听说我们公司的销售人员能力都很强了，那您还要组织这次培训，期望达到什么样的效果呢？”

客户：“我们的销售人员的确不错，但最近客户流失太厉害，我想让他们再多去拓展些新客户，所以想提升一下他们对新客户的销售拓展技巧。”

销售人员：“我明白了，这方面的能力的确可以通过培训来提升。之前听您说我们的客户都比较稳定，这段时间流失得厉害是什么原因吗？”

客户：“主要还是竞争对手把物流周转效率提高了，使得部分客户跑到竞争对手那里去了。毕竟对我们的客户来说，时间还是非常重要的。”

销售人员：“我理解了，您主要是希望在客户流失之后，让销售人员拓展一些新客户，是吧？”

客户：“是的”。

销售人员：“我们公司确实在销售方面有着非常丰富的经验，也能通过培训帮到贵公司。同时，我们有很好的课程来帮助贵公司优化现有的物流周转和调度的流程，这样双管齐下，应该能帮贵公司更好地解决问题吧？”

客户：“真的吗？太好了。那把两个课程都做个方案给我吧。”

在上述对白中，销售人员通过了解客户需求背后产生的原因，最后挖掘到客户表面需求背后的核心需求，最终让原本计划采购一门课程的客户采购了两门课程，这就是“为什么”的意义。

但在这种情况下如果直接询问“为什么”，往往有一定的风险，因为这容易让客户觉得唐突和过于直接，大家感受一下以下两个问题给对方的感觉。

问题 1：“张总，你们公司为什么要组织这个培训？”

问题 2：“张总，其实我听说我们公司的销售人员能力都很强了，那您还要组织这次培训，您期望达到什么样的效果呢？”

很显然问题 1 的表述过于直接，而问题 2 相对柔和一些。具体在提问的时候，可以采用两种做法：其一，在问“为什么”之前加上一些赞美和肯定的语言，既让客户感觉到关怀和尊敬，又间接性地询问了客户购买的动机是什么；其二，换种“为什么”问题的表达方式，例如用以下方式去替代直接询问“为什么”。

- “是什么时候有这样的想法的？”
- “你希望达到什么样的期望或目标？”
- “你这么做，有什么原因吗？”

假如一个客户走进你的门店想买手机，你应该思考：这个客户为什么买手机？是合约到期了吗？如果是的话，我可以将融合宽带和固话卖给他。是原来的手机不好用吗？如果是的话，我可以卖部高档的手机给他，还可以顺便卖手机壳和贴膜以配合新买的高档手机。

有了这种思维习惯之后，然后用上面提到的技巧提问：

“您现在用的这款手机我看也挺新的啊，是什么原因让你考虑换部手机呢？”

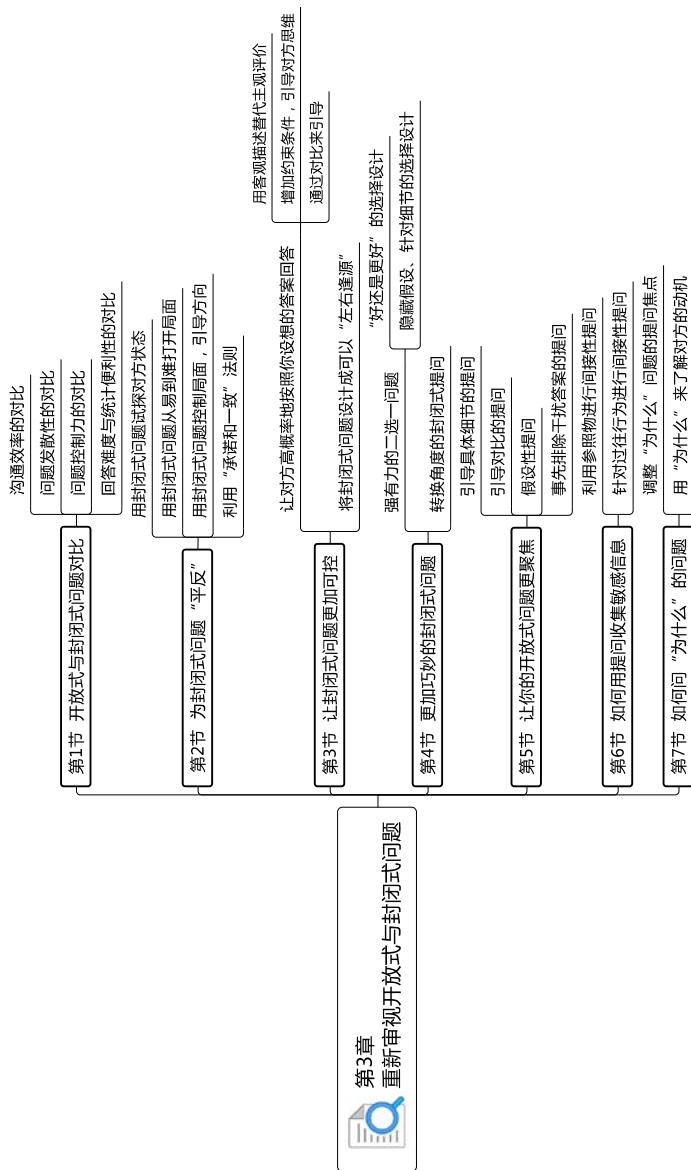
当一位销售人员有了“为什么”的思维习惯并掌握了一定的提问技巧之后，往往能通过提问直达客户行为背后的核心需求，从而获得更多交叉销售的机会。



本节小结

勤于问自己“为什么”是种良好的思维习惯，但如果拿“为什么”去直接询问他人，则未必是个好问题，可能会让对方尴尬。

本章思维导图





第 4 章

设计强有力的问题

我们每天都在提问，也都在回答别人的问题。在构建问题的时候，不仅仅有所谓的开放式问题与封闭式问题的设计，还包括其他各种巧妙又有力的提问技巧。在本章中，将分享投射提问法、上堆下切提问、在问题中预设陷阱等各种提问技巧，重要的是希望读者能够将各种技巧和自己生活与工作中对应的情景进行对照，去优化自己的问题。

第 1 节 投射提问法的妙用

中国人似乎非常好面子，于是在社会交往中，中国的社会文化告诉我们，说话要婉转得当，这似乎和西方的沟通习惯有很大差别。这种相对含蓄的社交文化，就导致我们在沟通的时候可能会碰见很多顾虑，如“有些话，我是不是方便说”“这么问，是不是有点唐突”等。

所以在很多时候，简单而直接的提问可能会遇到困难与阻力，导致达不到预期效果。尤其当所提问题涉及对方的隐私、敏感信息时，直接提问往往容易让对

方有防备心理，甚至让对方感觉不舒服。

当直接提问对方不愿意给你真实答案的时候，我们不妨考虑换个角度来进行提问，将当事人从提问与被提问者的关系中抽离出来，让当事人以第三者的角度来回答问题，可能会收到意想不到的效果。试想一下，当你在公开场合被问到以下问题的时候，你会如何回答呢？

- “你觉得你们部门新来的主管怎么样？”
- “你上个月发了多少元奖金？”
- “你结婚后会对妻子说谎吗？”
- “你是怎么看待目前大学生发生性行为这种事情的？”
- “在你的家庭里，你和你太太到底谁说了算？”

上述问题或多或少涉及一些隐私或敏感信息，被提问者往往出于自我保护或者压力，会给出一些无效或者冠冕堂皇的答案，从而影响提问效果。为了获得更好的提问效果，我们可以将当事人从敏感的问题中抽离出来，利用投射法（Projection）来进行提问。

投射法在心理学上的解释，是指个人把自己的思想、态度、愿望、情绪或特征等，不自觉地反映于外界的事物或他人的一种心理作用。在心理学中，投射法主要通过投射测试，来对当事人进行人格、动机等方面的人事测量。

在提问中，我们将当事人抽离出来后，让他对其他类似事件或者人物进行评价，往往容易得到很好的提问效果，因为对方在回答的时候，很容易把自己内心的想法投射其中。简单来说，就是将对方从直接的敏感问题的关系中抽离出来，让对方以第三者的角度来回答问题。

投射提问法最大的优点在于让提问者的意图藏而不露。这样创造了一个比较客观的外界条件，更容易引导对方说出真实答案。投射提问法一般可以有以下两类技巧。

✎ 更改评价主体，让回答更轻松

所谓评价主体的更换就是将“你认为”这类语言更换成“其他人认为”。

当我们需要当事人对一个事件或者个体进行评价时，有可能因为涉及隐私或者负面评价，对方不会给你客观的答复，这时不妨考虑将评价的角色进行更换。

“你觉得你们部门新来的主管怎么样？”这个问题如果直接询问对方，对方



出于自我保护的意识，可能会给你一个冠冕堂皇的答案：“还行吧！”

更换评价主体的意思就是将此问题改为：“你的同事现在是如何评价你们部门的新主管的呢？”对方在回答这个问题时容易相对放松。虽然同事对新主管的评价可能存在各种各样的答案，但当事人往往会选择一种和自己想法比较贴近的答案，这样提问者就间接地知晓了答案。当你问对方“你的同事现在是如何评价你们部门的新主管的”时，如果对方心里对于新主管的评价很一般，那么他一般在回答时则不太可能给予非常正面积极的评价，而是容易将其他同事对新主管的负面评价说出来；同理，如果对方心里非常欣赏新主管，即便有些同事觉得新主管不好，对方也容易为新主管打抱不平，在回答的时候倾向回答一些积极的答案。这实际上就是投射法行之有效的原因。

更改评价主体经常就是将“你认为”中的评价主体“你”，改为“别人”“同事”“朋友”“其他人”“大家”“一般人”等，从而让当事人觉得和他的关联不大，最终实现隐藏意图的目的。

虽然更改了评价的角色，但实际上对方回答问题的时候，潜意识里还是容易将自己的意见说出来，毕竟对方未必了解其他人的想法。即便对方了解其他人的想法，但在回答的时候，也会筛选一些与自己想法相一致的答案。

例如，上述的部分敏感问题，我们就可以利用评价的角色更换来进行优化：

原句：“你觉得你们部门新来的主管怎么样？”

优化：“你的同事现在是如何评价你们部门的新主管的？”

当然如果你改变了评价主体后，担心对方给的答案不能完全投射想法，你也可以在问完这个问题后再追问一个问题：“那你自己的想法呢？”这种情况下对方说出自己的想法的可能性也比直接询问要高。

更改评价主体还有一种极其广泛的用途，那就是在“问题”信息的引入时使用，销售人员尤其应该掌握。

有一次在给某品牌打印机销售公司做培训的时候，我在现场做了一个销售情景模拟：假设我是某公司的行政采购人员，让学员现场将代理品牌的高端打印复印一体机销售给我。有位学员兴致勃勃地接受了挑战，但她在销售开场完成后，就问了我一个问题：

“我刚才使用了一下贵公司的打印复印一体机，我觉得复印质量不太理想，是这样的吗？”

这位学员在销售之前精心设计了先使用对方公司原有打印复印一体机的环节，并为此针对性地问了一个问题。但当时我针对这个问题，提出了两个问题让销售人员思考：

- 是不是每次都能够有这种机会，先去体验客户的原有设备？
- 一个打印机的销售人员，当着客户的面说客户原有的打印机质量不好，你觉得客户会如何回答呢？

当销售人员自己直接评价客户原有设备质量不好时，难免陷入“王婆卖瓜，自卖自夸”的窘境，即便销售人员所说为真实信息，但客户出于对销售人员本能的抵触，也不太容易相信他们所说的观点。改变这种窘境的最简单的方法就是改变评价主体：

“刚才我和几个员工在闲聊的时候，他们有人抱怨说现在的机器打印复印的质量不太好，他们有跟您说过这件事情吗？”

之前是销售人员说机器设备质量不好，但改变评价主体之后，变成客户内部员工认为机器设备质量不好，这种情况既容易引发客户重视，又避免了销售人员贬低他人的嫌疑。

很多销售人员经过专业的销售技巧培训，都已经意识到所谓客户需求就是客户目前存在的痛苦或问题。但如果销售人员直接提问来评价对方存在“问题”，可能会让对方闻到一股陷阱的气息，同时让客户觉得销售人员在抬高自我、贬低他人，于是销售人员在“问题”信息的引入时，经常需要更改评价主体。

- “贵公司的网络传输速度是不是有点慢啊？”

优化：“我刚才在楼道里，听到有员工说，最近公司网络有点慢啊？”

- “您现在用的这款手机待机时间很短吧？”

优化：“我看网上评论说您现在这款手机待机时间不长，是吗？”

- “您原来的那台车用了这么久，是不是比较耗油？”

优化：“很多客户反映，原来的车用久之后都比较耗油，您是不是也这样？”

✎ 更改事件主体，消除尖锐感

更改评价主体一般用于提问中有“你觉得”这样的内容，但有时提问不是询问对方的评价观点时，更改评价主体就无法应用。除了更改评价主体，我们更改事件主体，将其由对方更换为其他人，同样可以实现隐藏意图的目的。



“在你的家庭里，你和你太太到底谁说了算？”面对这个问题，很多男人可能会因为面子回答：“都是商量着来。”更改事件主体的意思就是将“你的家庭”变成“其他家庭”，比如将问题改为：“你觉得现在的社会中，家庭里一般是丈夫说了算还是太太说了算啊？”面对修改后的问题，对方会相对轻松地给出答案，但现实是对方未必知道社会上其他家庭是谁说了算，因此容易将自己家庭的情况投射其中。

更改事件主体，一般而言，是将原来的事件主体由“你”一般化为“朋友”“社会”“大家”“其他人”等大众角色。

原句：“你上个月发了多少元奖金？”

优化：“你的同事上个月的奖金大概有多少啊？”

原句：“你结婚后会对妻子说谎吗？”

优化：“你觉得社会上一般男人结婚后，会对妻子说谎吗？”

有一次我在成都培训，晚上在酒店中看了本地电视台的一个社会调查类节目，让人啼笑皆非。该节目的出发点其实挺好，鉴于成都人民热爱打麻将的社会现象，节目编导想做一个社会调查，调查主题是：成都人民到底平均每个月打多少次麻将？

这种社会调查类节目，原本我也比较感兴趣，加上节目的主题也很有娱乐性，所以我饶有兴趣地看下去了。但节目编导在执行社会调查的时候，明显犯了一个低级错误。他让美女主持人带着摄像机去街头随机拦访，然后美女主持人问被访者：

“你一个月大约打多少次麻将呢？”

想象一下，如果你在成都街头走着，被记者拦下询问了上述问题，你会给出真实答案吗？被访者面对摄像机时，难道会有勇气告诉全中国观众他每个月打二十次麻将？于是，我在电视机前看到那些被访者，面对摄像机回答这个问题的時候，明显都闪烁其词，犹豫片刻后给出了以下一些答案：

“其实吧，我平时麻将打得也不是很多，也就是一个月一两次吧。”

“一个月？也就是三五次吧？”

“工作忙，都没时间打麻将啊！”

最后节目主持人在电视中公然播出：“本台记者在街头随机拦访了二十名成都市民，统计发现成都人民平均每个月打两到三次麻将。”节目看到这里，实在

让电视机前的我哭笑不得。根据我们上述所讲的投射提问法，我们可以利用更改评价主体和更改事件主体的方法，对主持人原有的问题进行优化。

原问题：“你一个月大约打多少次麻将呢？”

优化：

- “你身边的朋友或同事，他们大概一个月打多少次麻将呢？”
- “你觉得现在的成都人大约一个月打多少次麻将？”

总之，更改评价主体和更改事件主体，都是为了避免直接询问对方导致效果不佳，而根据投射作用设计的间接性提问。将投射法推而广之，不仅仅是在提问中，在很多可能存在冲突的情景中，也可以得到非常普遍的应用。如果你明天打算给你的领导提点意见，未必要直接告诉领导“领导，我们公司存在几个严重的问题”，这样非常容易让领导难堪。利用本节技巧，你完全可以告诉领导“中午在食堂吃饭的时候，我听到有同事说我们公司有几个问题”，然后察言观色。



本节小结

在很多场合中，当我们需要询问一些敏感问题时，可能让对方感到尴尬或不安，因为问题本身可能涉及一些负面信息。如果我们直接去询问，可能对方会做无效回答或者不回答。所谓投射提问法，就是在这种场合下消除问题的尖锐感的提问技巧。我们可以在设计问题时，改变评价主体或者改变事件主体。这是一种简单又实用的提问技巧！

第2节 上堆下切的提问魔力

在前些年比较流行的神经语言程序学(Neuro-Linguistic Programming, NLP)的技术中，有种称为上堆下切平推的语言模式。

所谓上堆(chunk-up),是指为了营造与对方一致的气氛，用含义更广的词语去暗示双方有共同点，从而建立相对信任的感觉。简单来说，上堆的语言一般是把对方带入更大、更广泛的事物或意义，或者找出对方做事情的动机。因为“意义”存于一个人的潜意识，是很主观和不能尽言的，所以在语言层次取得意义上

的一致感觉时，对方会被带到新的思考方向上，并且不太容易拒绝。

所谓下切（**chunk-down**），是弄清楚对方话语的意思，或者在说过的内容里面把焦点调小，把其中的部分放大，和对方就具体的细节、行为、分解进行沟通。

所谓平推（**parallel**），是指引导对方注意到有相同意义的其他理解，找出在同一层次的其他选择，简单来说就是帮助对方寻找其他选择或者替代方案。

我们用“德国汽车”这个词来解释上堆、下切和平推的意义，如图 4-1 所示。

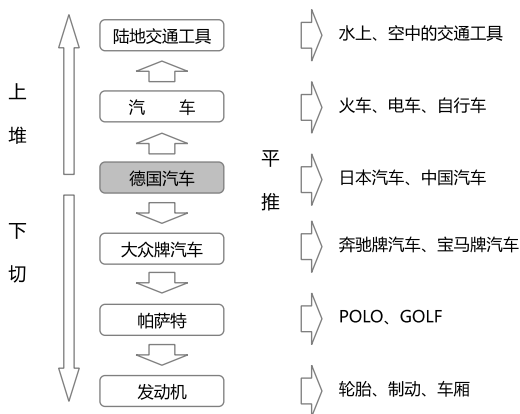


图 4-1 “德国汽车”的上推、下切和平推

“德国汽车”这个词语如果上堆到更广泛的含义，可以是汽车，再上堆可以是陆地交通工具；“德国汽车”如果下切到细节与分解，可以是大众牌汽车，再下切可以是帕萨特；“德国汽车”如果平推，可以是日本汽车、中国汽车等。

上堆、下切和平推，看起来似乎学术味很浓，但其实我们每天都在使用这类技巧。例如，如果你的朋友说下星期他将带着孩子去巴厘岛旅行，你告诉对方“那确实可以好好放松一下，和家人度过一段快乐时光，真不错”，这种回应就是上堆式的沟通；如果你和对方说“巴厘岛有各种美食，能买到本地特色的各类纪念品，风景宜人，还能享受到顶级 SPA”，这种回应的方向就是下切；如果你和对方说“去年你还去过韩国和我国台湾旅行”，这就是平推的沟通方式。

同样的道理，当你的同学说“找到了一份新的热爱的工作”时，如果你上堆沟通，则可以回应“确实值得高兴，工作就是要让自己开心，实现自己的职业梦想和人生价值”；如果你回应对方“新工作收入多少呢？福利制度好不好？离家近不近”，则是下切的沟通方向；如果你回应对方“面试的其他几个单位怎么样”，

就是平推的沟通方向。

总的来说，上堆就是寻找更广泛的含义或动机，下切就是寻找细节与分解，平推则是寻找其他类似品或者替代方案。当我们理解了上堆与下切的简单含义之后，我们先来看看如何将上堆与下切的技巧运用到提问中来。

假设你的孩子提出请求，想在家里养条狗，你又不想答应孩子的请求。我们可以用上堆、下切、平推的方式进行亲子沟通。

孩子：“妈妈，我想在家养只狗。”

妈妈：“那你能不能保证每天少看电视，然后带狗出去散步三十分钟呢？”（下切）

孩子：“可以。”

妈妈：“那你能不能做到每天少玩 iPad，坚持给狗狗洗澡呢？”（下切）

孩子：“可以。”

妈妈：“那妈妈每个月要从你的零花钱中扣 100 元买狗粮，可以吗？”（下切）

孩子：（郁闷中……）

妈妈：“其实妈妈知道你很喜欢小动物，是吧？”（上堆）

孩子：“是啊！我很喜欢小动物。”

妈妈：“那妈妈想想，什么动物不用浪费太多的时间和金钱呢？那我们不如养个乌龟吧？”（平推）

孩子：“好啊！”

从上述对白中，我们能够大致感受到上堆、下切与平推在提问中应用的魅力。下切提问一般是针对细节、分解和具体行为进行发问，其目的是让对方看到更多细节与行为；上堆提问一般是针对更广泛的意义或者动机来发问，往往使对方不容易抗拒；平推提问，则往往针对引导对方进行其他选择或者替代方案的思考，最终可能帮助解决问题。

▮ 上堆提问的技巧

上堆的沟通技巧在生活与工作中有非常广泛的应用。当你听领导做了一个特别有激情的演讲后，如果回头发现他实际上什么具体的内容都没有说，那往往就说明领导应用了上堆技巧。当你看财经频道，听到股评家给出“这段时间股市震荡波动，建议股民采取波段操作的方式，逢低买入逢高卖出”的建议时，是不是



当时觉得很有道理，但后来又发现对方什么都没说？这都是上堆的语言魅力，上堆的语言往往给了对方一个更大的意义或认同了对方的动机，于是对方会比较容易认同。

很多混“江湖”的所谓“算命先生”将上堆技巧运用得炉火纯青、出神入化。试想，如果你满怀心事地找到一位“大师”，他对你说了以下一番话，你是否感觉他说到你心里去了？你会不会觉得大师名不虚传？

“根据你的面相，我知道你这段时间在生活中发生了一些事情，而这些事情对你来说非常重要，它对于你的人生产生了很多的影响。你想解决它，但它让你感觉到困惑，你想要它变得更明朗些，而不是沉浸在选择的犹豫中，你想要我给你指个方向？”

不仅“算命先生”深谙此道，这些年一直风靡的星座分析，其实也应用了大量上堆的语言技巧。心理学家弗拉（Bertram Forer）于1948年做了一个实验，他首先对学生进行了一项单独的性格测验，测试后将性格检测的结果给了每个学生，然后请学生对测验结果与本身特质的契合度评分，最低0分，最高5分。最后大部分学生都觉得测试结果与本身特质契合度很高，平均评分为4.26分。事实上，所有学生得到的“个人分析”都是相同的，就是以下内容：

“你希望受到他人喜爱，却对自己吹毛求疵。虽然人格有些缺陷，大体而言你都有办法弥补。你拥有可观的未开发潜能，尚未就你的长处进行发挥。看似强硬、严格自律的外在掩盖着不安与忧虑的内心。许多时候，你严重怀疑自己是否做了对的事情或正确的决定。你喜欢一定程度的变动并在受限时感到不满。你为自己是独立思想者而自豪，并且不会接受没有充分证据的言论。但你认为对他人过度坦率是不明智的。有些时候你外向、亲和、充满社会性，有些时候你却内向、谨慎而沉默。你的一些抱负是不切实际的。”

而实际上上述内容，是弗拉从星座与人格关系的描述中收集来的，虽然是一样的内容，但几乎所有人都觉得测试结果和自己的性格很像。后来心理学家把这种现象叫作巴纳姆效应（Barnum Effect）。你是否也觉得上述性格描述的语言似曾相识？

巴纳姆效应认为每个人都会很容易相信一个笼统的、一般性的人格描述特别适合他。即使这种描述十分空洞，仍然会认为它反映了自己的人格面貌，哪怕自己根本不是这种人。

所以，当理解了上堆的沟通技巧后，我们发现因为上堆是在更大的分类范畴或更多的动机的基础上进行沟通的，所以对方不容易拒绝，因此我们就可以将上堆技巧应用在提问引导中。

“妈妈知道你很喜欢小动物，是吧？”这个问句将孩子喜欢的狗，上堆到动物这个更广泛的分类中，但上堆提问不仅仅是针对更广泛的分类进行提问，还可以针对意义或动机进行提问。

妈妈：“妈妈想知道你为什么想养狗呢？”（上堆）

孩子：“我觉得养狗很威风啊！隔壁的朵朵家也养了一只。”

妈妈：“其实除了养狗，你觉得其他小朋友还有什么是很威风呢？”（平推）

孩子：“我觉得魏魏穿蜘蛛侠的衣服也很威风。”

妈妈：“那我们不养狗，买个蜘蛛侠的衣服吧？”

孩子：“好吧！”

孩子的要求是养狗，但孩子可能是喜欢动物或者想要威风，于是你进行上堆提问，把“狗”的范畴放大到“动物”或者了解孩子养狗的动机。在获得了孩子的肯定性回答后，通过平推来引导孩子去养乌龟之类好打理的动物，或者寻找其他威风的方式。不论是针对更大的分类还是动机，上堆提问一般都不太容易被对方拒绝，然后再用平推技巧，转移对方的焦点或负面情绪。

◆ 针对更大范畴的上堆提问

一般来说，当对方语言的焦点在具体的名词上时，我们可以将此名词放到一个更广泛的范围中进行上堆提问。例如，孩子说“爸爸，我想吃巧克力”，你又不想给孩子吃太多巧克力，于是可以用上堆提问转移到“宝宝，你现在想吃点零食，是吗”，然后再用平推的方法，将孩子的焦点转移到其他健康的零食中。

当然不仅仅是名词才能进行更大范畴的分类，很多行为也同样可以。例如，你太太和你说“老公，我国庆节想去黄山”，而你有点不想去黄山而想去东南亚海度度假，这个时候你可以进行上堆提问和平推的方式进行引导。“好啊，你也想国庆节出去旅游一下？我也想啊”，再通过分析国庆节去黄山的缺点，然后用平推的技巧转移到其他你想去的景点。同样的道理，当孩子问“爸爸，我明天能不能去动物园”，而你拒绝完孩子之后，可以马上进行上堆提问来安抚孩子难过的心情：“宝宝，你是想明天出去转转，是吗？”



作为营销人员尤其需要懂得上堆提问的技巧，当客户提出的产品不是你所经营的范畴时，你则可以通过上堆提问再平推到其他产品中。例如，客户询问“有没有咖啡卖”，你在回答完没有后，应该马上上堆提问“您是想来点提神的饮料，对吧”，进而平推到其他你有的提神饮料的销售中。

◆ 针对动机的上堆提问

如果对方的焦点是一个具体行为，我们还可以针对其动机进行上堆提问。所谓动机，是指为实现一定目的而行动的原因。动机是个体的内在过程，行为是这种内在过程的表现。

例如，员工问你“您能不能明天和我一起去拜访客户”，其动机是希望你帮助他搞定这个客户，而随同拜访客户只是外在行为。你没有时间或者不想去，于是你可以针对动机用上堆法提问“你是希望我帮你搞定客户，对吧”，然后可以转移到其他可以帮助员工的行为上，包括帮他分析客户或者给客户打电话。

针对动机的上堆提问，经常应用在对方有些负面情绪或者负面请求时，通过上堆提问让对方认同动机或意义后，再平推转移到其他正面情绪或行为上去。

为什么需要转移，而不是直接解释呢？在此类沟通中，沟通对象的情绪状态往往都比较负面，我们要先通情再达理。所以如果直接解释，往往会被认为针尖对麦芒的辩解，效果也会打折扣。而上堆提问因为是针对更大分类或深层动机，所以对方一般还不好拒绝。这样在获得对方的初步认同后，再寻求解决方案就容易多了。

假如有个客户对你说“你帮我把这个员工开除掉”，面对这种无法满足的负面请求，我们可以问个针对动机的上堆问题：“先生，我理解您，您是希望给这个员工点教训，对吧？”这类针对动机的提问，一般对方不好拒绝，在获得对方的承诺之后，我们再平推转移到其他教训员工的行为上去。

以此类推，如果你的客户向你抱怨“你们的产品怎么这么贵”，这时候我们没有必要去解释我们贵的理由，因为这样容易产生对抗。客户真的是嫌产品贵吗？如果确实太贵，客户为什么不走呢？这类客户抱怨背后的动机多半都是寻求产品优惠。所以我们不需要纠结于我们的产品是不是真的贵，而是通过上堆提问，把焦点转移到产品的优惠或者价值上：“我理解，您现在是想多了解我们公司的优惠，是吧？”

同样的道理，如果女人说“老公，我不想和你妈住在一起”，男人可以用针对动机的上堆提问进行回应“我理解你，你是想多要一些私人空间，对吧”，于是转移到如何寻找私人空间上去。孩子说“爸爸，我不想吃这么多饭”，你可以回应“宝宝，你是想尽快吃完去玩积木，是吗”，于是引导到如何快速吃完饭的方向。

需要说明的是，当我们针对对方的动机进行上堆提问的时候，我们应该尽量将其动机做正面描述而不是负面描述，否则在后继转移的时候容易失控。

“老公，我不想和你妈住在一起”，我们应该正面描述对方的动机，“你是想要多一些私人空间，对吧”，因为私人空间是你可以转移的方向。但如果我们进行负面描述，“你是不太喜欢我妈，是吧”，那后继就无法转移或者容易失控，难道可以换个妈？

员工如果和你抱怨“领导，那个投诉的客户好变态啊”，这时候你应该针对其动机进行正面描述的提问：“小李，我知道你也是想找到好方法去搞定这个客户，对吧？”，于是，双方就可以就具体的方法进行沟通探讨。但如果我们进行负面描述：“小李，你是不太喜欢处理这类变态客户，对吧？”那么后继转移方向就失控了，难道你打算给小李换个工作岗位？

▮ 下切提问的技巧

2015年，有位老师给校长写了一封离职信，上面只有一句话：“世界那么大，我想去看看。”结果这封信在网络曝光后，被网友追捧成史上最具情怀的离职信。这个故事后来还衍生出很多后继版本，其中一个和下切提问技巧有关的版本如下。

顾老师：“校长，我想辞职！”

罗校长：“你辞职的原因是什么呢？”

顾老师：“世界那么大，我想去看看。”

罗校长：“挺好，我支持你的想法！辞职后，社保你要自己交，你知道一个月多少钱吗？”

顾老师：“780。”

罗校长：“你现在的房贷多少？”

顾老师：“5 000 多。”



罗校长：“那煤气、水电、物业、交通费大概多少钱？”

顾老师：“差不多3 000。”

罗校长：“你孩子幼儿园一个月多少钱？”

顾老师：“2 000。”

罗校长：“对了，你老婆是不是挺爱花钱买衣服的？”

（情怀与现实的碰撞中……）

顾老师：“校长，我还是先去忙吧，明天还有公开课要准备，我一定好好干！”

校长面对顾老师充满情怀的离职信，没有直接反驳和挽留，只是用下切提问的技巧，把离职后的种种现实陈列在顾老师面前。所以，所谓下切提问，主要是根据当事人所说的话，询问具体的细节或更小的分类。

下切式的提问可以通过对现实问题的具体分解，让对方全面翔实地了解更多细节。我有一个侄子，刚刚大学毕业，不想找工作，想自己创业。他的父母觉得他有点好高骛远，眼高手低，希望我能够帮忙劝说他先安心工作多学点技能，然后再创业不迟。于是我和他展开了以下对白。

老罗：“我听说你想自己创业啊？好事情啊。”

侄子：“是啊，但我爸妈都不太支持我。”

老罗：“你现在想好创业的具体项目没有呢？”

侄子：“我想开个网店卖童装，听说挺赚钱的。”

老罗：“很好啊。我认识很多做互联网的朋友，他们告诉我，开网店要了解一些互联网营销的知识，包括如何优化信息检索、如何进行口碑宣传等，你之前了解过吗？”

侄子：“这样啊？我还没有了解过。”

老罗：“那你网店运营的各方面情况都了解了没有呢？例如，远程客服的支持、激励和管理，各种促销手法的运用等。”

侄子：“这个也暂时没有了解呢。”

老罗：“那你的进货渠道确定没？是打算自己贴牌还是代理？”

侄子：“这个还没有确定。”

老罗：“那一些基本的财务知识你总学习过了吧？”

侄子：“这个正在看书。”

老罗：……（继续下切）

侄子：“叔叔，你别说了，看来我还是要先积累一下。”

老罗：“确实如此，其实大家不是不支持创业，只是觉得你可以先在本行业积累些经验，再去创业，这样成功的概率会更高。”

侄子：“那你有什么建议呢？”

老罗：“我倒是建议你先去一些互联网公司，尤其是做 B2C 的企业工作一段时间，全面了解这个行业后，再来评估自己的创业项目。”

侄子：“有道理。”

下切提问不仅仅帮助我们全面了解各种细节，还可以让我们在沟通的时候，破除对方语言中的因为自身信念价值观造成的扭曲。

所谓扭曲，就是大脑在处理外界信息的过程中，容易把信息调整为符合自己的观点与角度。例如，当你的员工对部门的团队氛围不满时，他和你抱怨：

“我们部门的同事之间缺乏沟通。”

因为沟通本身就是一个虚泛词，所以这句抱怨背后的客观逻辑应该是，部门目前同事之间的沟通不符合这个员工期望的沟通方式或频率，但这个员工把这种客观事实扭曲成了“缺乏沟通”。这时作为管理者，我们可以通过下切提问，还原客观，破除信息扭曲。

- “你觉得目前同事之间缺乏沟通，具体表现在哪里？”
- “你说同事之间缺乏沟通，具体是指谁和谁之间缺乏沟通呢？”
- “你所说的沟通，是指工作上的当面沟通还是邮件，或者私下的交流？”

通过上述下切提问，管理者就更容易准确了解到员工抱怨的问题到底是什么，进而帮助管理者进行分析与处置。在具体下切的过程中，可以参考以下方面：

- 针对虚泛词进行下切，如沟通、管理、关系、服务、情绪等。
- 针对人物或者人物关系进行下切，如大家、同事、他们等。
- 针对行为进行下切，询问行为的具体表现。
- 针对事件进行下切，了解过去和现在的差别。

所以如果你的同事对你说“老板总是故意刁难我”时，我们可以做如下的下切提问应对：

提问：“老板是怎么刁难你的？”

回答：“他总说我做事情马虎。”

提问：“比如在哪些事情上总说你马虎呢？”



回答：“比如昨天还说我打文件总有错别字。”

用下切的提问方法，我们很快就能将这件事情的来龙去脉理清楚，也就知道老板是否是在刁难他了。这就是下切的语言魅力。



本节小结

上堆是非常有魔力的提问技巧，通过针对更大范畴或动机的上堆提问，对方往往不太容易拒绝，然后再平推转移到其他选择或替代方案上。而下切则帮助我们更好地还原客观信息，还可以避免对方因为对信息的扭曲产生错误判断。

第3节 提问中陷阱的预设

有一次我和一对夫妻吃饭，那位太太在餐桌上问了先生一个问题：“老公，小丽快过生日了，我打算买支口红送给她，你觉得送她的口红要偏橙色还是偏粉色呢？”

那位先生回答：“那应该是偏粉色点吧。”结果，灾难来了！太太追问：“你怎么知道的？你平时观察她还挺细啊……”整个晚上，这位太太经常问一些有陷阱的问题。

太太：“老公，刚才我买的两件衣服中，我穿哪件会显得瘦一点？”

先生：“应该是那件红色的吧！”

太太：“啊？！老公，你真的觉得我胖啊！我不高兴了……”

太太：“老公，我们一会儿看电影时，你打算把我们的购物袋放哪里啊？”

先生：“那就放到车上去吧！”

太太：“那说好了啊！你去放哦，你刚才答应了。”

我一边听着这些问题，一边默默祝她先生好运。同时，当这位太太问我问题的时候，我总是战战兢兢，如履薄冰。

其实上述的那位太太的提问是典型的预设陷阱提问，不管先生怎么回答，都掉进了她预设的陷阱中。这种预设陷阱的提问，一般有隐藏假设，这些假设往往

不被对方重视，但对方在回答问题的时候，却是以认同假设为条件的。

预设陷阱或预设前提的提问技巧，是一种典型的催眠性语言技巧的应用，也经常用在“套话”的过程中。在台湾一档著名综艺节目中，主持人C先生和S小姐，就非常喜欢用类似的提问技巧。

“前几天你和那个模特去吃过的那家餐厅，味道如何？我们也想去试一下。”

如果该明星道行不够，直接回答“还可以”或“不好吃”，基本上就会被追问：“哇，原来你们两个真的出去吃过饭啊？现在交往到什么地步了……”

所以，在这类提问中，一般都有个预设前提，这个预设前提往往不是语言的焦点，从而很容易被对方忽略。但当对方对问题进行了回答的时候，往往在潜意识中就接纳了这个预设前提。

很多小朋友都不太喜欢喝水，有些家长常用的方法是问：“宝贝，你是先吃根香蕉还是先喝水呢？”这往往很有效。仔细思考就会发现，这句话预设了孩子会吃香蕉也会喝水，唯一的问题是先后顺序。对于一个问先后的问题，回答“不”根本就不合逻辑，因而对方很难直接拒绝，所以会有效果。

这也是催眠师常用的技巧，我们沟通的时候常常有大量的预设前提，也就是语言里没有明确表达，但是潜台词里却涵盖的内容，或者在提问语言中表达了，但是不太容易被关注到。因为没有明确表达或重点强调，所以听者无从反驳，也不太容易心生抗拒，进而达到影响对方的目的，这也是预设前提的提问魅力所在。

比如“小周又嫁人了”，这句话的预设前提是小周至少结过一次婚。“等你一会儿做完作业后，我给你拿冰激凌吃，你要什么口味的”，这句话的预设前提是你一会儿就要做作业。“她比我太太长得还美”，其实这句话的预设前提是我太太是个美女。懂得利用预设，也就是学会了消解抗拒的说服技巧，可以在应对异议、消除抱怨、促进改变、号召行动等各种场合下运用。

这种预设前提的语言，同样可以大量应用在提问技巧中，而且由于提问本身就更容易转移对方焦点，于是更加容易隐藏预设前提。在本节中，我们重点讨论如何在你的提问中进行各类预设前提的设计。

❏ 信息存在预设：炫富与套话的技巧

现在在互联网上，很多人都有炫富情结，而且都是隐形的炫富。例如，在朋友圈中你看到以下三条图文并茂的信息：



- “巴黎别的都好，就是中餐厅的味道实在不敢恭维。”
- “幸好宝马车是防爆轮胎，否则今天我在高速上就惨了。”
- “有时候巷子深处这种颜值不高的小吃店，比什么香格里拉之类的餐厅，更让人愿意经常来。”

上面简单的三句话都存在各自的“信息存在预设”：“我经常混巴黎”“我开的是宝马车”“香格里拉餐厅，我都不愿意经常去了”。

在前文的 C 先生与 S 小姐的提问中用的就是“信息存在预设”，也就是整个问句有个存在前提“你和那个模特去过那家餐厅”，所以才知道餐厅的味道好不好。

“信息存在预设”是最常见的预设技巧之一，简单的应用技巧是：不把语言的焦点放在信息存在本身上，而是把语言焦点放在就存在预设成立后的细节上。在提问中，这类“信息存在预设”应用起来尤其有价值，因为对方很容易就被你的问题焦点吸引，于是你可以不经意地流露信息或者套取对方的信息。

在提问中，“信息存在预设”经常用于以下两个方面：

1. 不经意地流露一些信息给对方。
2. 套取或确认对方的关键信息。

有些信息如果直接表达，可能会担心对方太过反感或敏感，或者痕迹太过明显，我们就可以利用“信息存在预设”的技巧进行提问。看看以下例句存在哪些预设信息。

- “我一会儿开车送你，不过我的车没有顶棚，你不介意吧？”

预设信息：我开的是敞篷车，家境不错哦！

- “我昨天和你们公司张总的太太逛街的时候，你猜我们在商场里碰见了谁？”

预设信息：我和你们公司张总的太太很熟。

- “我每次坐飞机，宁可饿着也不吃难吃的飞机餐，你呢？”

预设信息：我经常坐飞机，而且很有品位哦。

- “你说我有必要再买一个 Prada 的包吗？”

预设信息：我已经有一个 Prada 的包了。

- “换作别人我肯定就生气了，所以我在想你是不是故意的？”

预设信息：其实你已经惹我生气了。

“信息存在预设”不仅仅在于信息的隐含传递，还可以用于间接地了解信息或套话中。简单的句式就是把你想了解的信息作为预设前提放入问句中，然后将问题的焦点放到其他信息中。例如，你如果想试探一下你的竞争对手 A 公司是否给客户做了报价，你可以问客户：“您是不是觉得 A 公司的报价太高了？”同样的道理，你想了解一下对面那位女士是不是有男朋友，如果直接问会感觉有点冒昧，所以你可以问：“我看你挺眼熟，你的男朋友是不是张浩啊？”

▮ 时间预设：引导对方行为

时间预设往往是以下列这样的词为开头或组织的：

- 在……之前（before）
- 在……之后（after）
- 在……期间（during）
- 自从……（since）
- 当……时候（when）
- 正值……时候（while）

这类预设的使用经常是在引导对方的动作或者给出一个指令，但如果直接进行动作引导或发出指令，容易引发对方的抗拒和防备。所以同样用动作前后的其他事情作为语言的焦点，让对方在潜意识中产生你要的动作或接纳你的指令。我们先来看看以下三个场景。

【场景一】你在餐厅遇见了一位打过几次照面的美女，你如果直接邀请她坐下，可能存在被拒绝的风险，于是你可以问一个时间预设的问题：

“美女，你先坐下，我一会儿能请教你一个重要问题吗？”

上述问题的语言焦点看起来是在请教问题，对方不知道你要请教的问题是什么，所以很容易激发好奇，最终真的坐下来听你的问题，而你的真实目的就是邀请她坐下。

【场景二】你的同事来到你的办公室喋喋不休，而你又偏偏是一个老好人，如果直接把你的同事赶出去，既不礼貌也不符合你的老好人风格。于是你同样可以问一个时间预设的问题：

“你一会儿出去后，能不能把这个报告给张总？他非常着急要。”

面对这个问题，你的同事一般不会拒绝，尤其是听说张总非常着急，但当他



回答“好的”之后，他实际上已经接受了一个重要指令——一会儿出去。

【场景三】客户到你的店面来投诉，为了降低负面影响，你的首要任务是尽快把客户带到你的办公室去，而不是任由客户在店面闹事，你可以问：

“到我办公室后，为了更好地解决您的问题，能不能把您的问题细节再和我说一下？”

客户出于解决问题的需要，很容易会回答“好的”，当对方这么回答后，同样在潜意识中接纳了一个指令——去你办公室。

从上述三个场景中，我们能理解时间预设的提问在引导对方行为过程中的作用与魅力。很多销售人员在引导客户的成交动作时都可以用到类似的提问技巧：

“在您购买前，我要先和您确认一下，您的手机要黑色还是白色？我怕没货。”

这个问题同样把语言焦点放在了黑色还是白色的提问上，是典型的时间预设类问题，让客户接纳指令——“你要购买”。甚至很多时候我们在使用时为了降低对方的抵触情绪，甚至会直接把隐藏指令删除，直接和客户说“我要和您确认一下，您的手机要黑色还是白色？我怕没货”，这同样是时间预设的提问技巧。

时间预设的提问技巧，往往就是将预设前提放在“在……之后”“当……的时候”等中间的部分，然后再设计一个其实无关大雅的问题来转移焦点，而让对方潜意识接纳预设前提。例如，你想让你的老公去幼儿园接小孩，你可以将你的预设前提隐藏其中，然后再设计各类应景的问题来转移焦点：

- “你一会儿接孩子的时候，能不能去超市帮我买支牙膏回来？”
- “今天你接孩子的时候，能不能问一下老师什么时候放寒假？”
- “今天接了孩子之后，路上不许给他买零食，听到没有？”
- “一会儿你出门接小孩的时候，提醒我要给妈妈打个电话，好不好？”

留意一下以下时间预设的问题，其中的预设前提是什么。

1. “你周五交报告给我之前，能把刚才讲的内容加进去吗？”

预设前提：周五要交报告给我，不要忘了。

2. “一会儿你送我家后，回家的路上开车慢点儿，到家给我发信息，好吗？”

预设前提：你一会儿要送我回家，人家只是不好意思直说哦。

3. “在您购买之前，我先帮您做个风险测试吧？”

预设前提：你一会儿要买啊，不要耍赖。

4. “妈妈，今年你给我庆祝生日的时候，叫我的同学来，好不？”

预设前提：妈妈你别忘了今年要给我庆祝生日。

▮ 顺序预设：给出隐藏信息

影片《大话西游》中至尊宝为了救白晶晶，在月光下打开宝盒，大喊一声：“般若波罗蜜！”一道电光闪过，至尊宝消失并回到过去。一旁的二当家（吴孟达）忽见此景，惊讶不已，大喊：“哇，升天了！”

至尊宝回到过去，还是没有救到白晶晶，需要再次用月光宝盒穿越，二当家又看到了，大喊：“哇，又升天了！咦？我为什么要说又呢？”

于是“为什么要说又呢”这句话开始流行。

这就是典型的顺序预设，例如“他又失恋了”，这个问题的暗示是“他不只失恋了一次”。顺序预设常用另一个（another）、首先（first）、第二（second）、第三（third）、又（again）、也（too）等词汇组织语言，其实都是通过暗示顺序或重复来传递预设信息。

想象一下，如果你来到家附近的一家餐厅，门口迎候的服务员微笑地看着你，亲切地问候道：“先生，您又来了？”你是不是有种宾至如归的感觉呢？其实服务员是否认识你已经变得不太重要了。

顺序预设问题都是在提问的同时，给了对方其他信息的暗示。顺序预设问题，不仅仅是通过顺序词语给予对方隐藏信息，还经常用于间接性威胁或者负面信息的暗示。“你又想挨打了，是不是”，目的是让孩子回忆起之前挨打的惨痛遭遇，以此来震慑孩子。

“你是不是又在乱开玩笑”，暗示对方之前就喜欢乱开玩笑，甚至惹得大家有点不愉快了。女人对男友说“你又要来惹我生气，是吧”，其实在暗示对方之前惹她的事情还没有彻底完结，不要又乱来，甚至让对方想象一下惹她生气带来的后果。领导看着员工的请假条说“你又想请假去旅游”，其实是表达对员工之前请假旅游的不满，对这次请假是不支持、不批准的态度。

所以预设顺序的提问，也是使用频率非常高的一种提问。大家想想下面的问题中又有什么预设信息呢？

- “领导给你也发了3 000元奖金吧？”
- “我给你说的第一个建议，记录完了没有？”
- “你也是这么想的吗？”



- “你这都是第三次去西藏了吧？”
- “他好像又结婚了吧？”

➤ 选择预设：用选择掩饰你的目的

如果孩子晚上总是不肯上床睡觉，你可以尝试问他一个这样的问题：“宝宝，一会儿上床睡觉的时候，你是想让爸爸陪你还是妈妈陪你？”这句话实际上已经给了孩子一个隐藏指令——“一会儿就要睡觉了”，这就是预设选择的提问。

选择预设一般会使用“或”“还是”这类词，表明在很多的选项里，至少有一个会发生，最终实现隐藏信息的目的。“老婆，晚上看电影的时候，你打算穿裙子还是牛仔裤”，这是典型的预设陷阱，即你太太已经同意和你一块儿去看电影。在第3章“更加巧妙的封闭式问题”部分阐述过强有力的二选一问题的作用和意义，而在使用选择预设的提问技巧时，同样可以用这种二选一来隐藏你的预设陷阱。

预设选择的提问，一般有两种设计方法，第一种设计的原理是：

晚上看电影时，你是穿裙子还是牛仔裤？

（A：隐含指令部分），（B：针对性的选择部分）？

因为B部分是二选一的选择，容易转移对方的思维方向，从而让对方潜意识接纳A部分的隐含指令，或者让对方很难拒绝你。

选择预设的第二种设计原理是：“是A，还是B？”当对方进入A和B选项中时，我们可以设计成究竟是先选择A，还是先选择B；或者直接在A、B之间进行二选一。无论对方做什么选择，其实都已经同意了在两个方案中选择一个。

- “你是先写作业，还是先画画？”
- “您明天还是后天有空？我来拜访您。”
- “您要买一台还是两台？”

预设选择的提问，其实在销售中有广泛的应用。很多销售在引导客户成交的时候，如果直接问“小姐，这部手机你现在可以埋单了吗”，往往引来的都是客户的抗拒。最简单的做法就是把“客户已经决定购买”作为预设前提，然后再引导产品细节或其他方面的选择。

- “小姐，这个手机你喜欢黑色的还是白色的？我拿给你看看。”

- “现在买基金还有礼物送，您要 iPad 还是 2 000 元的购物卡？”
- “你是要刷卡还是给现金呢？”
- “你是要自己提货还是由我们来送货？”

▮ 对比预设：暗度陈仓的表达

在一次同学聚会上，一位男同学在酒桌上指着一位女同学，问大家：“十年不见徐丽丽，大家有没有觉得她比以前漂亮多了？”众人皆笑，徐丽丽微怒后反问：“你的意思是我以前很丑了？”

上述就是对比预设的作用，通过对比来进行预设陷阱的设置。对比的方向包括时间对比（现在、以后、先前）和横向对比（其他人或事物）等。对比预设不单单是说明现状如何，还可以隐晦地表达对对比对象的情绪或者想法。

- “小张长得和小戈一样帅吗？”
- “大家有没有发现小李不像以前那样爱讽刺领导了？”
- “你遇见过比罗老师讲课还实用的老师吗？”
- “有没有人和你说过，你比以前随和多了？”

上述问题表面上是在针对某个信息进行提问，但实际上都在暗示其他信息：“小戈很帅”“小李以前爱讽刺领导”“罗老师的课程很实用”“你以前不随和”。

通过时间对比和横向对比，我们能够在提问中表达间接的赞美或者隐晦的不满，有时候这种赞美或者不满，如果直接表达可能过于直白，达不到预期的效果。

- “不知道 HR 能不能招聘到一位和你能力差不多的员工？”（间接的赞美）
- “不知道新来的领导是不是像您一样关注员工的感受？”（间接的赞美）
- “你的朋友都像你一样好脾气吗？”（间接的赞美）
- “为什么其他客户不能像您这样通情达理呢？”（间接的赞美）
- “在你其他的朋友中，还有谁和杨华一样如此贴心呢？”（间接地赞美杨华）
- “我有没有和你说过，你最近比以前脾气好多了？”（隐晦的不满）
- “你要是像张三那样，你觉得我还会找你做搭档吗？”（隐晦的不满，针对张三）

▮ 程度预设：用程度转移焦点

假设你昨晚参加了一个聚会，今天遇见了聚会的主人，她问你：“昨晚玩得



很开心吗？”其实无论你回答是或不是，都已经承认了昨晚开心这个事实，问题只是针对开心的程度而已，这就是程度预设。程度预设指的是用对程度的描述来吸引关注，实际上把程度的载体默认为事实。

在预设程度的提问中，往往会用一些描述程度的词语，例如“很”“非常”“深度”“极其”等，对方在回答问题时，很容易针对这些程度词语设计答案，但与此同时，对方也很容易同意预设前提。

“你很不喜欢张经理吗？”无论对方回答是或不是，都坐实了厌恶领导的事实。类似的表达技巧包括：

- “你极其讨厌那个邻居，是吗？”
- “你进入深层次放松了吗？”
- “看得出来，你很喜欢这件衣服，是吧？”
- “像我这样聪明又漂亮的女生，你说是不是比较罕见？”

✎ 持续预设：暗示曾经存在过

在很多偶像剧中，男女主角在即将分手的时候，男主角多半会问对方一个问题：“你现在还爱我吗？”无论对方如何回答，都已经承认了曾经爱过对方这个事实，这就是持续预设的提问技巧。持续预设，常用开始（begin）、结束（end）、停止（stop）、继续（continue）、进行（proceed）、已经（already）、尚（yet）、还是（still）、再（anymore）等词汇来预设某件事情已经发生并持续了一段时间。

“你还对催眠有兴趣吗”，这句话假设你过去曾对催眠感兴趣。

“你还像中学时那样无聊吗”，制造出一个一贯无聊的形象。

“你还是想买苹果的手机是吧”，说明对方之前是想买苹果手机的。

“你一开始就了解了我的良苦用心吧”，无论对方怎么回答，都承认认可自己了。

“你还是会原谅我的，对吧”，暗示对方之前都原谅了自己，这次应该不会例外。

✎ 评价预设：引诱对方做出认可

预设含义的提问，还有一种更为巧妙的衍生应用：评价预设。这种问句的标准模式是：“A，B，是吗？”其中A部分是你希望对方认可的部分，而B部分是

对方无法抗拒的部分，用于转移提问焦点。

例如，客户说“你们这款手机，有没有优惠啊”，销售人员就可以用此技巧提问：

“先生，您是觉得这款手机不错，现在主要看能不能更便宜，是吧？”

A 部分

B 部分

这个问题因为焦点的转移，对方一般都容易回答“是”；当对方回答“是”的时候，其实已经在潜意识中接纳了 A 部分——“这款手机不错。”这种技巧实际上是一种催眠语法，简单又实用。

这类技巧就是评价预设，如果直接询问关于评价的问题，对方有可能会拒绝或者做无效回答，而通过问句后面进行焦点转移的 B 部分，对方很容易做肯定性回答。预设评价的提问技巧，关键在于 B 部分的设计，它一般包括：

- 引用对方的语言。
- 引用数据等事实。
- 阐述一般人无法抗拒的观点。

上述示例“先生，您是觉得这款手机不错，现在主要看能不能更便宜，是吧”的 B 部分就是引用对方的语言，然后引导对方做出手机不错的评价。

“王总，您好像经常出差，昨天就刚从北京回来，是吗？”如果你希望对方承认自己经常出差，就可以用上述评价预设的提问技巧，而 B 部分就是引用事实。

“老公，这个款式的项链很漂亮，就是六万元的价格有点高，你说呢？”面对这种问题，一般人都容易认同六万元的价格有点高，但是当老公毫不犹豫地回答“是”的时候，就已经承认了这个款式的项链很漂亮，于是女人可以顺理成章地提出买类似款式的便宜点的项链。

利用预设评价的提问，可以引导和影响别人，其主要目的是让对方对某些观点给予肯定性的评价，在得到肯定性回答后，再提出其他要求时就更加容易成功。与此同时，面对他人用预设评价的提问技巧时，也要谨慎小心地回答。



本节小结

提问中陷阱的预设是一种常见又非常实用的技巧，我们可以通过信息存在预设、时间预设、顺序预设、选择预设、对比预设、程度预设、持续预设



和评价预设等方法，来表达暗示信息、引导对方行为、转移焦点或引诱对方。当然，很多预设技巧未必需要通过提问这种形式来完成，例如，“如果其他客户也像您这样通情达理的话，我们的工作就轻松多了”，这是典型的对比预设，暗示对方是个通情达理的人。所以很多预设技巧，未必需要通过提问来完成，但由于提问往往能转移焦点，所以在提问环节设计预设陷阱，一般更加容易事半功倍。

第4节 假设性提问的设计

如果我和你妈妈同时掉进河里了，你会先救谁？

这个流传了多年的问题，一直是男人的噩梦。所以很多男人应对的方法是“不要问我这种假设性的问题，没有意义”，多半是想借机混过去。

假设性问题的好处在于，并没有直接问“我和你妈谁更重要”，因为男人会一本正经地回答“都很重要”。当假设“我和你妈都掉进水里了”时，男人就必须做出先救谁的选择，在假设的情境下，让对方做出自己的选择，往往可以有技巧地了解对方更深层的想法。

美国有线电视新闻网（CNN）的著名主持人拉里在自传里提到了一次邀请当时的副总统丹·奎尔做节目嘉宾的故事。

我记得有一次副总统丹·奎尔来我的节目做嘉宾。奎尔是反对堕胎的。我问他：“如果有一天您的女儿抛给您那个让所有父亲都害怕的问题：我怀孕了，您会怎么处理？”

“我会为她提供建议，和她交谈，”奎尔回答说，“并且支持她做的任何决定。”

第二天，新闻头条用大号黑体字写着：“奎尔会支持女儿堕胎。”

我并不是想让他难堪。我只是想让他设身处地地思考一下这个问题。假设性问题能强迫一个人去思考。很多政客不愿意回答假设性问题也正是因为，假设性问题会迫使他们不得不换一种方式思考问题。

所以用假设性的问题提问，目的在于迫使对方换位思考。面对一个观点与自己相左又比较固执己见的对象，可能正面提问和旁敲侧击都不能起到任何作用，

那么试着用假设性的问题，可能会帮你打开缺口，获得意想不到的答案。

假设性提问一般用于当直接提问无法获得信息时，通过各类假设来进行旁敲侧击。在涉及对方的信念与价值观领域时，作用尤其明显。很多时候对方可能也并不清楚自己潜意识中的想法，如信念与价值观是什么，假设性提问能很好地引导对方思考。另外，假设性提问还能帮助提问者通过假设来进行风险的控制，它在销售与谈判中也得到了极其广泛的使用。

▮ 针对时间的假设

针对时间的假设，即提问者可以把时间拉回过去或者去到未来做一些假设。为什么需要在时间上进行假设性提问呢？我们想象一个场景：有位刚刚大学毕业的年轻人在你面前，你想采访他关于大学生涯的感悟，你会问什么问题呢？

- “你觉得你的大学生活中最难忘的瞬间是什么？”
- “你觉得你的大学生活中有什么特别遗憾的事情吗？”
- “大学四年，你觉得最大的收获是什么？”

上述问题都是直接对当事人进行提问来引导他思考，但有时候当事人可能不太配合或者泛泛而谈，而很多优秀的采访者可能会问出以下问题：

“如果让你重新读一次大学，你会如何度过四年的时光呢？”

再想象一个场景，如果你是一位服务主管，你的员工小李昨天在处理一个投诉客户的时候，表现得有些急躁和服务态度欠佳，最后导致客户投诉升级。如果你直接询问：“小李，你觉得昨天在处理那个投诉客户时表现如何？”小李出于本能的自我维护，可能会去辩解一番，甚至开始批评昨天客户的投诉不合理。这个时候，你同样可以问一个关于时间假设的问题：

“如果时间倒回到昨天，那个客户投诉让你重新处理一次，你会如何应对呢？”

从小李自身的正面动机来看，他也并不希望客户投诉升级，所以这样的假设性提问容易让他有更多的理性思考。当我们询问如果回到昨天你会如何应对时，当事人出于对结果更好的追求，可能会提出一些更有效的应对方法，而这种方法往往就是对昨天处理工作的一种理性反思。

针对时间的假设性提问，其中的一种方式就是将时间拉回过去，这就有点像时下比较流行的“穿越”，让对方穿越到过去的某个时间，然后请当事人将情景再现，相当于让对方吃个“后悔药”，引导对方重新理性思考，这往往比正面的



询问对方效果更好。当然，针对事件的假设性提问，既可以回到过去，也可以去到未来，类似的问题包括：

- “如果时光回到三年前，你还会选择这么辛苦的职业吗？”
- “如果让你回到过去，重新做一次这个项目，你会做点什么工作来避免失败呢？”
- “如果那个关键的点球，让你重新罚一次，你会怎么处理呢？”
- “假设三年以后，你实现了自己的目标，你觉得那时候你是什么感觉？”
- “假如现在是五年后，你希望自己是什么样的状态？”

所以，针对时间的假设提问，往往是直接沟通可能存在困难，于是拉对方坐上“时光穿梭机”，穿梭于过去或未来之间。穿越到过去，可以帮助对方进行情景再现，让对方总结过往的得与失、功与过；穿越到未来，可以让对方想象自己想要什么，并在今天付出努力。

▮ 针对情景的假设

除了针对时间的假设性提问，很多时候提问者会假设一个情景给对方，在这个假设情景的背景下进行提问。前述内容的那个千古疑难问题就是针对情景的假设：“老公，如果我和你妈妈同时掉进河里了，你会先救谁？”

这类情景假设的提问经常用于主持采访、销售谈判、招聘面试，这类提问往往能够帮助我们更深层次地了解对方的想法。

- “如果你看到卡车冲向那个孩子，你敢不敢冲上去救人？”
- “假如你的妻子现在在你面前，你会对她说什么呢？”
- “如果今天是世界末日，你最希望和谁一起度过？”
- “如果你的领导要求你加班，你会怎么回复你的领导？”
- “如果我公司的价格和 A 公司的价格一样，那您更倾向于哪家公司？”
- “如果我能够向领导申请您要求的优惠，您能马上签合同吗？”
- “如果您能够再买两件衣服，那我去申请优惠就会方便点，您说呢？”

情景的假设性提问往往在提问后，会根据对方的回答，设计问题连续发问。例如，在情景面试时面试官问了以下一个问题：“如果与你非常要好的一个同事在工作中犯了错误，这件事情只有你们两个人知道，而你的同事请求你不要把这件事情说出去，你会如何处理？”

如果应聘者回答会同意同事的请求，那面试官往往会继续问下去“但这种行为伤害了公司利益，你为什么会做这种选择”；如果应聘者回答会拒绝同事的请求，面试官同样可以继续问下去“那这样会让你和同事的关系一塌糊涂，你这么耿直，不担心以后团队协作会出问题吗”。

这类情景面试题的标准提问模式都是：“假如你遇见这种情景，你会如何处理？”这类提问往往是非常开放的，没有标准答案，更多的是在测评应聘者的应变能力与反应，以及透露出来的价值观与企业文化的匹配度。

除了在招聘面试中，在销售谈判中我们也可以经常利用针对情景的假设性提问来控制谈判局面，而不是简单被动地满足对方的要求。当销售人员被采购方要求降价时，如果直接降价往往是被动的让步，最终的命运可能是不停被对手打压，而一种简单的应对技巧就是用情景假设把问题扔回给对方，以控制谈判局面。

采购人员：“你们的价格必须再降低5%！”

销售人员：“这个确实很困难。但如果我能够申请你要的优惠，那贵公司在付款条件上是不是可以做到一次性付款呢？”

采购人员：“付款条件我们一会儿再说吧。”

销售人员：“问题是现在的价格已经是我们领导给贵公司的最优惠的价格，如果您在付款条件或者其他方面能给我们一些支持，我才有可能向领导申请下来您要的优惠，否则肯定批不下来，您说呢？”

所以有人说“谈判中，不加附加条件的让步，都是愚蠢的让步”，而加附加条件最简单的做法就是提出情景假设的提问，即“如果我能够做到……你能够……吗”。

✎ 与现实相反的假设

“人一生不可能同时踏进两条河”，当一个人选择了一条道路时，我们进行与现有选择相反的假设性提问，往往就是引导对方思考：现有的方式存在着什么样的问题？如果不是踏进这条河，另外一条河会是什么风景？

如果对方的现实是负面甚至悲惨的，通过与现实相反的假设性提问，往往能引导其进行正面思考与反省，让对方想象出对应的美好，进而指引其发生改变或行动，如以下例句：

- “假如你当初不是用犯罪的方式解决问题，你觉得现在的生活会如何？”



- “你想过没有，过去两年如果你没有生病，你家现在是什么样子呢？”
- “假如你当初听了前妻的话，把赌瘾戒了，你觉得前妻会和你离婚吗？”
- “如果你那时拒绝了毒品，你觉得现在会是什么样的生活状态？”

如果对方的现实是正面或者美好的，通过与现实相反的假设性提问，让对方更多地珍惜现在，活在当下，如以下例句：

- “如果你当初不敢下海创业，你觉得你的职业发展会是怎样的呢？”
- “如果当初你继续在街头混，你觉得现在可能是一种什么状态呢？”
- “假如你当时继续沉迷于传销，最后可能会是什么结局呢？”

与现实相反的假设性提问，在孩子教育中也应用得非常广泛。通过假设性提问技巧可以刺激学生有更多的逆向思考与想象力，很多优秀的教师在引导学生进行思考的过程中，经常用与现实相反的假设来刺激学生的思考，以加深他们对事物的认知：

- “如果地球上没有重力，你觉得世界会变成什么样？”
- “假如你在月球上用力向上一跳，你觉得能跳多高？”
- “如果地球上没有摩擦力，会发生什么事情？”
- “假如太阳和地球的距离减少一半，你觉得地球上的生物会灭亡吗？”
- “如果自然界中没有麻雀，会有什么生态变化？”

所以如果你是父母，为了激发孩子的创新思考能力，可以多和孩子做一些与现实相反的假设性提问，孩子在思考这类问题的时候，更容易对当下的世界和事物的运行规律有所思考。

▮ 针对角色的假设

【小测试】假如你被困在一个迷宫里，在即将走出迷宫时，面对着两扇分别由两个人守护的门：一道是生门，一道是死门。生门门口的守护者，永远说真话；死门门口的守护者，则永远说假话。你并不知道哪个是生门，哪个是死门，但是守护的人都知道。现在你只能问其中一个人一个问题来判断哪个是生门，哪个是死门。你会问什么问题呢？给自己五分钟时间思考答案。

上面是一个经典的逻辑推理题目，如果你之前没有看过又能在五分钟内说出答案，说明你确实善于做换位思考与逻辑推理。当然，如果你想不出来也很正常，因为我们每个人在提问与思考的时候，总是习惯从自己的角度来进行直接提问。

这道题目的答案是，你可以选择其中一扇门，问守护者：“如果你是另一个人，你会说这扇门是生门还是死门？”

现在我们来看看可能的结果。当你提出这个问题后，如果你遇到的是生门，那么永远说真话的守护者，他会如何回答这个问题呢？站在说假话的人的立场，所以他会说是死门。如果被问的是死门的守护者，即说谎话的人，他要站在说真话的人的立场，说真话的人应该回答是死门，但是同时他自己又是说谎话的人，所以他最终的回答是生门。

所以结果出来了，问其中一个人这个问题，回答是生门，则你面对的是死门；如果对方回答是死门，则你面对的是生门。

这道著名的逻辑测试题，告诉我们提问可以从不同角度来设计。当我们直接提问得不到理想的结果时，不妨考虑从对方的角度或者从其他角度进行间接性提问，可能会有意想不到的效果。

针对角色的假设，常见的问题包括：

- “如果你是我，你会怎么做？”
- “如果你是他，你怎么看待这个问题？”
- “如果这个问题不解决，对我们公司有什么影响？”

“如果你是我”和“如果你是他”，这样的问题经常可以让我们在沟通中，引导对方进行换位思考，尤其当我们面临两难境界时，可以让对方更好地理解自己的处境或难处。

我有一位朋友自己拥有一家公司，在一次聚会上，他和我“吐槽”现在的员工有多么不好管理。他公司的一位员工因为自己的过失，导致公司产生了将近一万元的直接经济损失，同时还给客户造成了比较负面的影响。朋友打算按照公司的相关规定，对这个员工给予处罚，同时要求这位员工承担公司 50% 的损失。处罚结果告诉这位员工后，对方抵触心理很强，认为自己不是故意犯错的。当时我的朋友就“吐槽”，现在的员工缺乏担当意识和责任感，同时问我这种事情应该怎么处理。

我当时建议朋友以后遇见类似的情况，可以考虑多用角色假设类的提问进行沟通：

“你也知道你这次的行为已经给公司造成了不小的物质和非物质的损失，同时你也知道公司的相关规定，所以如果你是我，你会怎么办？”



虽然不排除这位员工听到上述问题，还是继续我行我素，拒绝担当，但“如果你是我”这样的问题的意义在于强制要求对方进行换位思考，这往往比直接要求或直接提问效果更好。

“如果你是我，你会怎么做”的角色假设类问题，还可以引导对方说出真实的想法。当你有些做法想听取对方的评价时，如果你直接询问“你觉得我这样做对不对”“你觉得我应不应该这样”这类问题，往往让对方有一定的社交心理压力。在这样的环境中，对方往往会礼貌地认同你：“你做得对。”如果你是真心想了解对方的态度，不妨问个角色假设类的问题：“这件事情，如果你是我，你会怎么处理呢？”最后得到的答案可能比直接询问要真实。



本节小结

假设性提问，是指设置一个特定的假设条件下的提问，它可以让对方有更多的思考。我们可以通过针对时间的假设，让对方体会现在的得与失；我们可以通过对情景进行假设，更加全面地了解对方的想法，或者在谈判中利用情景假设来引导对方让步；我们可以通过与现实相反的假设，来启发对方的想象；我们还可以通过针对角色的假设，让对方进行换位思考，换个角度看待问题与事物。

总而言之，假设性提问是种特殊又有趣的提问技巧，甚至我们每个人从小开始就被老师用假设性提问来引导思考，看看下面的假设性问题，是不是似曾相识呢？

“假设一个游泳池，一根管子进水，一根管子出水，游泳池的容积、进水的速度和出水的速度分别是……请问要多久，游泳池才能放满水？”

第5节 标尺型问题

有一类问题，我们经常被别人问到，但我们自己似乎很少拿来对别人进行提问。我们给某个电话呼叫中心拨打了咨询电话后，在挂机前电话呼叫中心是不是经常问以下问题：

- “如果0分是非常不满意,10分是非常满意,您会给我们的服务打几分?”
- “您在多大程度上愿意向您的同事、朋友推荐我们公司的产品或服务? 10分是非常愿意,0分是完全不愿意。”

以上就是典型的标尺型问题,这类问题经常用在一些测评、调查和访谈中。之所以需要设计标尺型问题,往往是因为需要针对一些无法量化的状态进行定量的评估,如客户满意度,最后进行对比,寻找差距或进行数据分析。

- “如果你期望的完美生活状态是10分,你给自己现在的生活打几分?”
- “如果10分是你心目中的完美,你给你现在的领导的任职表现打几分?”
- “你会给自己今天的表现打几分?假如满分是100分的话。”
- “如果0分是非常不满意,10分是非常满意,你会给我们的服务打几分?”
- “您觉得今晚的菜肴的味道能打几分?假设10分是完美的味道。”
- “入职三个月以来,你自己的工作态度和能力打多少分?”
- “如果A明星的美丽指数是10,你觉得B明星会是多少?”
- “假设你的同事张三的综合工作能力是10分,你会给李四打多少分?”

诸如此类都是标尺型问题,因为生活状态、幸福程度、表现、服务、菜肴味道、工作状态、美丽程度、工作能力等因素都是主观感知类的因素,所以我们通过标尺型问题将这些因素数字化,便于我们了解差距或横向比较,开展后继的工作。

▮ 调查与评测中的应用

标尺型问题应用得最广泛的领域就是市场调查与评测,包括品牌忠诚度调查、服务满意度调查、产品中不可量化的感性指标的测量等。

- “您对刚才的4321号客服的服务满意吗?请回复。1为满意;2为不满意。”
- “你有多大程度愿意向别人推荐我们的服务?1分是非常不愿意,10分是非常愿意,请打分。”

这类调查与评测,很多时候是通过调查问卷、手机短信、App或者人工访谈完成的。当然有些调查与评测可能是直接让对方选择打分,未必是以提问的形式呈现的,但究其本质还是一致的。标尺型问题看起来很普通,那么在设计时有什么技巧呢?

我们先看看以下两个关于标尺型问题的设计:

- “您对刚才的 1234 号客服人员满意吗？请回复评价：1 非常满意，2 满意，3 一般，4 不满意，5 非常不满意。”
- “您对刚才的 1234 号客服人员满意吗？请回复评价：1 非常不满意，2 不满意，3 一般，4 满意，5 非常满意。”

上述两个问题的差别在于前者是从“非常满意”到“非常不满意”的评价介绍，而后者是从“非常不满意”到“非常满意”的评价介绍。如果我们希望对方给予我们更高的评价，上述两个问题，哪个会更容易得到高评价呢？其实只要我们留意一下各家银行、运营商或者证券公司发的满意度调查短信，就会发现，大部分公司都是采取前者的设计，即从“非常满意”到“非常不满意”，为什么要这么设计呢？

试想一下，如果你是客户，你在阅读满意度调查短信时，或者在电话中听到满意度调查的 IVR（互动式自动语音应答）时，你会不会特别有耐心地慢慢看完或者听完？我想答案应该是否定的，你多半会根据对方提供的答案来匹配自己的服务体验感知。想象客户可能的内心独白：

“非常满意？这个选项还没有达到，还是有点不满意。满意？这个还差不多。好了随便选一个吧，就选满意吧。”

但如果这种满意度调查的问题设计是从“非常不满意”到“非常满意”的，同样想象客户的内心独白，可能就是另外一个答案了：

“非常不满意？这个选项倒还不至于吧，总的来说还可以。不满意？也还谈不上吧。一般？嗯，这个服务过程就是一般，好了好了，我还有事情，就选一般吧。”

因为问题设计的不同，可能前者得到的评价就是“满意”，而后者得到的评价就是“一般”。当然，很多公司在进行满意度评价时，其动机并不是想简单得个高分，还是希望了解客户的体验感知，所以只是简单直接地询问“如果 0 分是非常不满意，10 分是非常满意，你会给我们的服务打几分”这类问题是没有太多意义的。在满意度测评中的标尺提问中，同样对方的评价得分不是重点，对方评价之后的询问、跟进、分析等才是对企业真正有益的内容。所以在满意度测评中，要想设计有效的标尺型问题，首先需要明确测评的目的是什么。

如果满意度测评的目的是关注企业服务缺口和短板改进，那测评应该重点引导对方在测评后的不满意的意见收集；如果测评的目的是做对比分析，包括跨公

司的行业对比，那在提问设计中应该适度将提问的焦点细化，而不是简单问“服务满意”，因为服务满意与否是一个非常主观的评价维度。

▮ 辅导与引导评价

同样是标尺型问题，有些问题提问的目的并不是想要了解具体的分值，甚至分值可能毫无意义。这类标尺型问题主要是通过针对分值的提问，来引导对方做个量化的评估，便于后继的深层次沟通。这种提问经常用于企业中的管理沟通，或者教练技术中。

教练：“如果你期望的完美生活状态是10分，你会给你现在的生活状态打几分？”

当事人：“应该在7分左右吧。”

教练：“7分是一个不错的分数，那你觉得离10分满分的理想状态，差距在哪里呢？”

当事人：“可能是我觉得目前收入方面还没有达到财务自由的状态吧！”

教练：“如果你实现了财务自由，你觉得你会有什么感受？”

当事人：“可能生活状态会更加平和吧。”

教练：“你觉得让生活状态更平和，除了多赚钱，还有什么途径可以帮到你吗？”

当事人：“让我想想……”

之所以用标尺型问题进行状态的确认，往往是因为我们很难评价“幸福”“开心”“满意”等的程度。如果你直接询问对方“你觉得你目前的生活状态怎么样”，对方很有可能回答“还行吧”“还不错”等模棱两可的答案，但如果设计成上述的标尺型问题，就更加容易知道对方对“生活状态”的评价。

在很多场合中，标尺型问题的意义并不在于具体的分值，因为这个分值不仅取决于满分的标准是什么，还取决于对方的性格是否谨慎。所以标尺型问题在辅导或教练过程中，更多的意义在于可以围绕着分数本身进行深入的沟通。在标尺型提问结束后，一般可以根据对方的答案继续问以下问题：

- “离满分还有……的差距，你觉得其中的差距在哪里呢？”
- “你为什么打这个分数呢？”
- “你对这个分数满意吗？”



- “你觉得要做点什么才能够得到满分呢？”
- “你觉得满分的状态是什么样的呢？”
- “你觉得要做点什么才能够让这个分数变高呢？”

当然标尺型问题在日常生活中也是可以应用的，当我们和别人聊天聊到一些主观感知的话题时，一旦我们想具体化，就可以利用标尺型问题。



本节小结

相对来说，标尺型问题是读者平时使用较少的一类问题，其主要应用于两个领域：其一是市场调查和评测，包括很多读者经常会接触到的满意度调查；其二是教练引导过程。其实不仅仅是教练，管理者和员工在沟通时，面对一些无法量化的问题讨论时，也可以利用标尺型问题来提问：“小李，你来公司两个月了，你觉得团队的工作氛围如何？满分10分，你打多少分啊？”

第6节 用好反问与设问

反问和设问有什么区别？这似乎是个语文课才会问到的问题。

“销售工作难道很难做吗？”这是反问。

“销售工作很难吗？其实不难。”这是设问。

我们很容易从语法的角度区分反问与设问的差别：一个是明知故问，另一个是自问自答。反问和设问，看起来是两种提问的方式，但其实本质上都不需要对方回答，或者说对方回答与否并不重要。

反问句是疑问句，却是一种“无疑而问”，实际上说话者是在强调某个确定的答案，也就是明知故问。这类句式常和“难道”“怎么”等反问词连接，用疑问句的形式表示确定的意思，其目的是加强语气，增强表达效果。所以反问句往往是表达强烈情绪或者意见的提问方式，它比陈述句更有力量。

- “难道你不认为我们应该开车去吗？”
- “连马云都在不停学习，我们有什么理由松懈呢？”
- “难道你不觉得西藏是个很好的旅游的地方吗？”

- “冬天来了，春天还会远吗？”
- “我们怎么能够言而无信呢？”
- “你自己都不愿改变，还有谁能够帮你呢？”

反问之所以比陈述句更能有情绪感，是因为这类问题看起来是在提问，但对方一般很难做正面的回答来反驳，再加上配合语言的情绪表达，更是加重了一种毋庸置疑的气势。如果直接提问“不努力付出，从哪儿来回报呢”这样的问句，对方可以用回答否定你的提问“隔壁老王买彩票发财了，他不就是没有努力嘛”。但如果是反问句，尤其面对提问者强烈的情绪与丰富的肢体语言时，对方往往很难拒绝。

因为反问句能够更加鲜明地表达情感，因此往往会应用于强有力的写作、慷慨激昂的演讲、推心置腹的说服、针锋相对的辩论，或者义愤填膺的情绪表达中。很多激励人心或引人思考的名言，都是用反问这种表达方式：“王侯将相，宁有种乎？”“有朋自远方来，不亦乐乎？”想象一下，陈胜吴广揭竿起义的时候，如果只是大喊一句“大家都可以做王侯将相”，那么气势顿时就比原来的反问句弱了很多。

但也因为反问句具有强烈的情绪表达的作用，很多服务类公司要求员工和客户沟通时禁止用反问，这可能因噎废食。运用反问句在很多时候能够帮助我们更好地控制沟通局面，只是我们在提问的时候，需要控制住问题的负面表达，面带“人畜无害”的微笑，自然也就能发挥反问句的作用。

有一次我乘坐航班从深圳飞往天津，登机之后，由于航路天气不好加上机场流量控制，飞机一直未起飞。当乘客在飞机上关了两个多小时后，终于有几位脾气不好的乘客开始爆发，指责乘务人员，事情甚至有点开始失控。关键时刻，一位年长的机长从驾驶舱走出来了，拿起麦克风开始安抚乘客情绪：

“各位乘客，我是本次航班的机长，我自己就是天津人，老婆孩子都在家里等着呢，其实我和大家一样都想赶紧回家，大家觉得我能飞会不飞吗？我也在飞机上，我也怕死，对不对？刚才有乘客说，这天气能飞，我飞了20年了，大家觉得应该听乘客的还是机长的？之前欧洲有个国家总统觉得天气不错，非让机长飞，大家看到新闻知道结局吧？所以，我向大家保证一有消息我马上就起飞，路上我尽量飞快点，现在大家吃好喝好，大家觉得怎么样？”

坦白地说，这是我听过的“最不专业”的解释，但也是效果最好的解释。机



长用了大量的反问句，来强化他的观点，加上强烈的情绪表达，讲完后当时整个机舱鸦雀无声，谁都不想去得罪掌握自己命运的机长。

相比而言，设问句往往是自己提出问题，然后自己回答，这种表达方式更加柔和，在生活中也往往用得更加广泛。设问句往往通过一开始的提问，能够引起对方注意，启发对方思考，突出关键内容。所以在沟通时，甚至在设问句提出之后故意给出一点停顿时间，来激发对方思考，然后由提问者给出答案，最终更加强有力地表达出提问者想表达的思想。

“什么是路？就是从没有路的地方踏出来的，从有荆棘的地方开辟出来的。”这样的设问句，往往比平铺直叙的陈述句效果要好。设问句在提问的时候，可以是一问一答，也可以为了增加效果设计成多问一答，甚至是连续提问。

“是谁，这么早就把那亲爱的令人心醉的乡音送到我的耳畔？是谁，这么早就用他那吱吱哇哇的悦耳动听的音乐唤来了玫瑰色的黎明？是一个青年人。”（峻青《乡音》）

“我们到底从哪里来？最终要到哪里去？活着的意义又是什么？这是我们每个人都会思考的问题。”

设问句不仅仅是在写作和演讲中频繁使用，在销售与日常沟通中，也是引发对方思考的强有力方法。假设你在销售一部手机，如果你的优势在于售后服务好、公司品牌佳，当你用陈述句去表达你的优势的时候，其效果往往不如用反问加设问的表达方式。

“小姐，您想想看，不管您买什么手机，您肯定要每天频繁使用吧？如果手机质量出了问题，怎么办？修手机是不是也会影响您的工作？其实现在手机性能都差不多，建议还是要买个大品牌有保障的。价格只贵一点，但买得放心，用得舒心，拿出来也有面子，您说是不是这个道理呢？”

不仅仅是在销售沟通中，如果你需要去参加一些招投标活动，在做竞标展示的时候，也可以利用设问句。我参加过不少应标，而且邀标方基本上都是强势的甲方状态，这种情况往往意味着邀标方在讲标现场不会太积极配合你的提问，这也就导致了很多时候简单的提问效果不明显，甚至会冷场。在这种状态下，如果销售人员希望既抓住听众的注意力，又要避免提问失控，那么最应该使用的技巧就是设问，也包括反问。

“各位评委，之前已经有四家公司来展示过它们的产品，它们打动各位的是

什么？可能是技术实力，可能是产品质量，也可能是售后服务。我们公司的团队之前一直在思考两个重要的问题：第一，贵公司的核心需求到底是什么？第二，我们公司最大的优势又是什么？如果两者能够匹配上，我相信这将是我们双方合作的基础。为此我们的团队专门采访了这个项目中可能涉及的贵公司的客户，采访样本 20 个人。各位，你们知道贵公司的客户最希望贵公司给他们提供什么样的服务吗？今天我将揭晓答案，同时也将给各位呈现我们公司的解决方案。”

像上述这样的反问和设问开场的投标现场的展示，我相信会比平铺直叙更加能够抓住对方的注意力。其实不仅在销售场合，在管理沟通中也是一样，连续性地发问然后自问自答，在冲击对方深层次的思维方面往往效果更好。

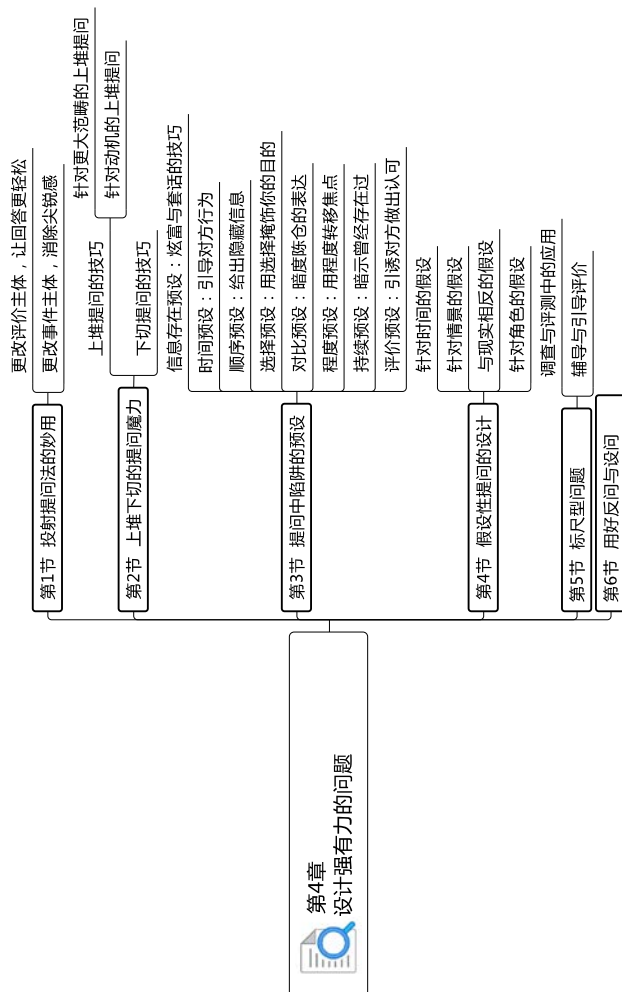
“小李，你当初明明有其他更高工资的企业可以去，为什么来我们公司？不就是看中了我们能给你发展空间和学习平台吗？你想要学习与提升，为什么不抓住这次外派可以独当一面的机会呢？就算做得不好，你会有什么损失吗？公司都不担心，你害怕什么呢？所以，我希望你能承担起组建四川分公司的重任！”



本节小结

反问与设问，虽然没有其他类型的提问应用那么广泛，但如果你需要从事销售展示、公开演讲、投标呈现、员工激励等工作，那么就不要忽略反问与设问的力量。这两种几乎不需要对方回答的提问方式，既有问句能起到抓人眼球的作用，又能有效地控制局面，尤其适用于你的听众未必愿意积极配合的时候。

本章思维导图





第5章

提问的控制与组织

我们了解了开放式问题与封闭式问题的优劣势，也能够成功构建出强有力的问题，是不是就意味着可以通过提问获得良好的效果呢？答案当然是否定的。各种提问的技巧，包括强有力的问题构建技术，能够让你设计出一个又一个有效的问题，犹如一颗颗炫目的珍珠，但想要这些珍珠串在一起变成一串光彩夺目的项链，还需要设计师的设计。

当你尝试将一颗颗珍珠串在一起时，你必须有一根能够串起珍珠的主线。我们构建了强有力的问题后，就需要这根主线将这些问题有效地组织在一起，帮助我们将问题效用最大化，同时我们还需要这根主线对问题进行有效的控制，最终实现我们的沟通目标，而这根主线就是结果导向思维。

提问，是一种沟通方式，其目的是帮助当事人实现沟通目标。所有提问的设计和组织，都应该以实现沟通目的为最终目标，这就是结果导向思维。而很多提问者之所以提的问题会失控，往往是因为缺乏结果导向思维。

有一次，一位保险公司的销售人员来到我的办公室向我推荐保险产品，简单寒暄过后，销售人员随口问了我一个问题：“罗老师，您最近忙不忙？”

我回答：“最近非常忙，你长话短说吧！”



当销售人员听到我的答案的时候，满脸愕然，之后就开始非常急促而紧张地介绍产品，其效果可以想象是非常糟糕的。虽然我不是有意刁难这位销售人员，但他所问的这类问题就是典型的没有根据结果导向思维来组织问题。

例如，警察在审讯某盗窃案件的犯罪嫌疑人时，开场问的问题往往是：“你自己说，你觉得今天为什么请你来？”想象一下，警察为什么不直接问：“你10月9日晚上11点半去哪里了？”对警察来说今天审讯犯罪嫌疑人的目的，除了调查犯罪嫌疑人和10月9日的盗窃案件的关系之外，一般来说还希望看看有没有其他收获。所以，“你自己说，你觉得今天为什么请你来”这个问题一问，犯罪嫌疑人可能也把10月8日的抢劫案交代了。总而言之，在提问的时候，我们要始终明确你要的结果和目的到底是什么，这便于用结果导向思维来组织与控制你的问题。

本章的主要内容是以结果导向思维为主线，引导读者在提问的时候进行思考，并从提问环境影响因素、问题控制和问题布局等多个维度进行阐述，最终帮助读者提升对问题的组织与控制的能力。

第1节 提问时的结果导向思维

所谓结果导向的提问，是要求我们从期望的结果来设计、组织和控制我们的问题。所谓“君子三思而后行，思危、思退和思变”，放在提问的组织与控制中也是非常恰当的。

思危，是让我们正确评估风险与危机，如果不能控制风险则要懂得回避。在结果导向的提问设计中，思危要求我们评估：提问可能存在什么风险？对方是否愿意配合回答？如何控制问题来降低风险的发生？

思退，是让我们在无法改变风险的时候，思考后备方案与退路。在提问中，你需要评估：对方会如何回答你的问题？如果没有按照你的设想回答，你的后备方案是什么？“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”当我们能够事先分析清楚更多可能性的时候，才能够有更多的胜算。

思变，是让我们无法达成目标时，主动寻求改变。当我们提问时，如果你的

问题没有达到预期效果，你的下个问题是什么？可以有什么方面的优化与改变？当我们这次提问失败后，下次在准备和设计问题时，你又会有什么变化？

▮ 用结果导向思维优化问题

结果导向思维不是让我们在提问时进行更多的思考，因为能够随机应变的人毕竟是少数。结果导向思维往往是需要我们在提问之前做更多的思考和准备，提问之后做总结与反省，通过不停地思考、训练和优化来提升我们对问题的控制能力。在用结果导向思维训练的时候，可以用下面 10 个问题来辅助：

1. 你的沟通想要的结果或目的是什么？
2. 你要的沟通结果是不是预先设定好的？
3. 对方是否明确本次的提问目标？
4. 对方是否感觉提问的目的对他有利？
5. 影响提问结果的环境因素有哪些？
6. 你希望对方如何回答你的问题？
7. 你问完这个问题后，下个问题会是什么？
8. 如何让对方跟着你的提问思路继续说下去？
9. 如何让对方按照你想要的答案进行回答？
10. 如果对方没有按照你预想的回答，其他可能的答案是什么？

回到本章开场的那个保险公司销售人员的故事，对方问的问题是：“罗老师，您最近忙不忙？”试想一下作为销售人员，你希望对方怎么回答呢？恐怕很多销售人员会希望对方回答“不忙”，于是乎可以顺理成章、从容不迫地介绍产品。但问题是：对方回答忙不忙是不是可以控制的呢？答案当然不是，所以这个问题就是典型的失控问题。现在我们用结果导向思维来重新优化这个问题。

1. 问这个问题的目的是什么？

分析：其实对方究竟忙不忙不是很重要，重要的是希望客户回答一些和保险有关的话题，便于后继销售话题的继续。

2. 可以保证客户一定回答“不忙”吗？

分析：对方的工作行为不在销售人员可控范围之内，除非你专门等客户悠闲的时候拜访客户。

3. 如果客户回答“忙”，你后继会问什么问题呢？



分析：可能会继续问“您忙些什么呢”，借此机会寻找一些和保险话题相关的内容，如出差、孩子、保障、安全之类的。

所以，根据我的职业特点，从结果导向思维来提问，可以设计以下问题：

销售人员：罗老师，您最近忙什么呢？

客户：还不是到处上课嘛。（可预计的答案）

销售人员：您上课需要全国各地出差，是吗？

客户：是啊。（同样可预计的答案）

（接着就可以聊到出差的辛苦和安全，也就自然可以聊到保险）

如何才能具备结果导向思维的提问技能呢？从上述结果导向思维提问的 10 个相关问题来看，似乎比较复杂，我们可以先从以下 5 个核心问题入手，这 5 个问题也是本章接下来要阐述的内容：

1. 你要的结果是什么？
2. 对方为什么要配合你的提问？
3. 有何外在因素会影响提问效果？
4. 这个问题问完后，下一个问题是什么？
5. 为了实现结果，问题应该如何组织与控制？

本章接下来的内容将围绕结果导向思维从上述 5 个方面进行展开说明，希望通过本章的内容，能够让读者在问题的组织和控制上有所改善。唯有这样，我们才能够不仅构建出强有力的问题，还能把这些问题有效地组织起来，设计成一套“组合拳”，最终感受到提问的力量。

结果导向思维看起来很复杂，其实不尽然，我们每个人可以结合自己的工作与生活，从中寻找一些最经常问的问题来入手进行结果导向问题的设计或优化。

前段时间我去商场买衬衣，当我试穿一件浅色的衬衣从试衣间出来时，导购人员可能因为没有太多客户光顾，居然在试衣间门口等我。看到我穿着新衬衣，导购小姐就问了一个问题：

“先生，您觉得这件衬衣怎么样？”而我当时觉得那件衬衣的版型一般，于是不经意地回答：“我觉得一般。”然后呢？然后销售人员就冷场，没有然后了。

我们从结果导向思维来看，导购提问的目的是让客人对这件衣服给予肯定性的评价，但如果直接询问，客人有可能基于谈判议价的目的给予负面评价，而我当时确实是觉得那件衣服一般而给了一个客观的评价。那如何让客人对这件衣服

给予相对积极的评价呢？可以利用前面章节提到的对比预设的提问技巧（第4章提问中陷阱的预设）来进行引导。

导购：“先生，我觉得您穿这个浅色的比刚才深色的更适合，您说呢？”

客户：“是的。”

导购：“这个色系的比较适合您，但这件可能有点不收腰，您觉得呢？”

客户：“是啊，有没有其他版型的呢？”

导购：“您稍等，我现在帮您拿几件过来！”

同样的道理，如果你希望让你的同事帮忙写份材料，你就不要盲目地问：“小李，现在忙不忙？”因为如果小李回答“非常忙，连喝水的时间都没有了”，你觉得你好意思开口让他帮忙写材料吗？从结果导向思维来看，你不妨问：“小李，现在在忙什么呢？”然后，从他的回答中寻找机会，要么分担他手头的工作，要么引导他正在忙的事情可以推后，然后再引出你需要他帮忙协助的事情。

其实不单单是工作中的提问，在日常生活中的提问也可以通过结果导向思维来优化，使其达到理想的效果。

我有时带着孩子在小区里玩耍。当孩子们玩得正高兴的时候，有些家长突然对孩子提问：“宝宝，回家了好不好？现在很晚了。”这种时候提问的结局其实我们可以预想到，孩子一定是否定再否定的。从结果导向思维来看，家长问这样的问题，当然是希望孩子痛快地回答“好的”，可是玩兴正浓的孩子有几个会这么回答呢？这个时候作为家长，其实可以在约定的回家时间之前，就问一个更加聪明的二选一问题（详细内容参见第3章更加巧妙的封闭式问题）：“宝宝，你是现在回家还是玩10分钟再回家？”这时孩子一般会回答“玩10分钟再回家”，然后家长还可以做第二个问题的引导：“我可以答应你玩10分钟，但10分钟之后你是不是保证一定回家？”各位家长可以尝试一下，效果一般都还不错。

所以我们在提问的时候，首先需要具备结果导向思维，明确你要的结果是什么，然后根据你的结果来优化你的问题设计和问题组合。

▾ 我要的结果到底是什么

结果导向思维是帮助我们更好地控制和组织问题的主线，但是你要的结果到底是什么呢？这个问题看起来简单，但实际上并不是这样。很多人在开始的时候清楚自己想要的结果，但在沟通的过程中将结果忽略或遗忘了，于是陷入了其他



对结果没有帮助的沟通中。

假设你今天下午两点要带着 4 岁的孩子出门参加一个活动，你预计下午一点半必须要出门。但中午孩子吃饭的时候磨磨蹭蹭的，眼看就到一点了，孩子主动提出：“喂我吃吧。”这个时候你有两个选择。

选择一：给孩子喂饭，虽然是对孩子的一种妥协，但这样能确保不迟到。

选择二：坚决不给孩子喂饭，你觉得不能惯坏孩子，虽然可能会导致活动迟到。

你的选择会是什么呢？

上面的问题并没有标准答案，因为这是一个开放式的思考。认为今天不迟到很重要，可能就会喂饭；认为孩子的规则教育很重要，可能就坚持不喂。当我们在评估所要的结果时，其实会受到自己的信念与价值观的影响，同时还会被短期结果与长期结果所左右，甚至你提问时的身份也会影响你所要的结果。其实最糟糕的选择是，这一次答应了孩子喂饭的请求，但下一次又拒绝。孩子觉得为什么上次可以喂饭，今天就不行？也可能只是你的心情好就喂饭了，心情不好就以教育为由拒绝了孩子。如果标准不统一，反倒容易让孩子迷惑，进而不能达到自己的目的，所以结果导向思维需要我们前后一致，标准统一。

在本书的第 1 章“学会提问有什么用”中，我们介绍过提问的六大作用，分别是：

- 替代指令，改善关系。
- 收集信息，挖掘需求。
- 刺激思考，拒绝“猴子”。
- 控制局面，引导方向。
- 投石问路，降低风险。
- 激发好奇心，吸引关注。

这六大作用是偏理论化的描述，在实际的沟通过程中，你提问的目的到底是什么呢？可能是收集信息，挖掘需求，测试反应，或进行亲子教育等。不同的沟通目的决定了你要的最终结果，甚至提问者在当下的身份认知对于结果的判断也很重要。

如果你是一个销售人员，你要的结果可能更多的是把产品卖出去，所以谁对谁错其实并不重要。而很多客户觉得销售人员总是想把自己口袋里的钱拿走，于

是在回答问题的时候，往往配合程度并不高，甚至可能唱反调。所以作为销售人员，千万不要去和客户争论谁对谁错，更不要在设计问题的时候，总是一厢情愿地想象客户会有多配合。

如果你是一位家长，你要的结果可能不单单是眼下孩子听你的话，还需要长期的教育与培养。所以家长们在提问的时候，更需要了解孩子行为背后的动机，或者通过多问几个为什么来激发孩子的好奇心，刺激孩子的思考；甚至需要明知故问或佯装不知刻意反问，利用孩子的好胜心来实现你的教育目的。

如果你是一个新闻记者，你要的结果可能是引导甚至诱导对方多说话，而不是表达你的观点。甚至不同记者的提问目的也是不一样的。如果你是娱乐新闻记者，你可能需要问得轻松，让对方答得惬意；如果你是时事新闻记者，你可能需要问得尖锐，当头棒喝，直达问题的核心；如果你是体育新闻记者，你可能要问得细致，抓住对方微小的细节，以小见大，吸引观众。

如果你是一位管理者，你要的结果可能不仅仅是解决当下的问题，还需要在未来防止类似事情的发生。劈头盖脸的一顿臭骂，可能换来的是员工默不作声，但以后依旧我行我素，知错犯错。你的提问需要更多地引导员工的反省与思考，让其明理致知，甚至帮助员工拨开迷雾，看清方向。

如果你是一位老师，你要的结果可能是让学生知其然并知其所以然。所以“为什么+为什么不”的问题组合，以及假设性的问题可能是你经常需要使用的。同时，老师和学生关系一般都比较融洽，在提问时可能不太需要关注提问技巧，而是多问开放式问题来引导学生思考。即便学生的答案是错误的，你也可以继续提问，因为你要的结果就是让他们从错误的答案中反思、学习与成长。

如果你是一位主持人，你要的结果可能是事先设想好的答案，你并不希望对方天马行空地回答，要避免场面失控。当你主持一个大型会议或者晚会时，提问时最重要的是控制好你的问题，避免问些模棱两可的问题。由于你要的结果可能已经设定好了，你甚至需要问一些诱导性很强的问题。

如果你是一位演讲者，你要的结果可能仅仅是引导大家思考，吸引听众关注，问题本身的答案可能并不重要。你的问题可能都是没有答案的，还可能需要连续性排比式的发问，因为你要的就是迅速将听众的关注点落到你身上。为了和听众有互动，你可能还需要问一些明知故问的简单问题，而不一定是问体现优越感的问题，因为你的目的是让听众自己说出你想要的答案。



如果你是一位辩论者，你要的结果可能是混淆视听，转移焦点，所以你可能要故意问一些晦涩难懂的问题。甚至很多诡辩者，会问一些自己都不知道答案，甚至没有答案的问题。这时的提问不过是让对方糊涂，甚至拖延时间，给自己缓冲和思考的机会。

如果你是一位市场调研人员，你要的结果可能是你的调研对象能够说出自己真实的需求和想法。所以你在设计和组织问题的时候，往往需要从易到难，从简单到复杂，其目的是在开始的时候让对方觉得调研很容易，也愿意继续配合你的工作。由于客户需求存在不确定性，可能在你提问的时候，需要做很多假设性的提问，但所有提问的目的都是能够最终帮助你更好地收集信息，了解客户。

你要的结果到底是什么？这个问题貌似简单，但是很多提问者未必清楚，甚至目的混乱，毕竟当局者迷。要想明确你所要的结果，在分析评估时，或者在提问前准备时，你可以做以下思考：

1. 你是以什么身份在提问？
2. 今天沟通的目的到底是什么？
3. 在所有的结果中，如果只能选择一样，你最想要的是什么？
4. 你是要眼前的结果还是长期的效果？
5. 你是要事情的结果还是要和对方讲道理？
6. 你是要对方多说自己的观点还是接纳你的观点？

很多提问者在沟通中未必从始至终都能保持身份的统一，这最终导致所要结果的不一致。例如，很多销售人员在销售过程中，为了说明自己的产品不错，结果却去努力证明客户的观点是错误的，这对你要的结果有帮助吗？有些管理人员在辅导员工的过程中，为了显示自己的能力不错，努力去批判员工原有的做法，这会让员工心服口服吗？

结果导向思维，是希望提问者在提问的时候，不忘自我角色认知，不要輕易地陷入无谓的争辩中，关注自己的嘴巴，很多时候效果比道理更重要。



本节小结

要想对问题有效地进行控制和组织，结果导向思维就是主线。你必须清楚，你要的结果到底是什么。我们可以通过事先对结果的预判，对问题进行

有效的优化。每当我们在提问后没有达到预想的结果时，我们都可以回到结果导向思维来重新构建和设计我们的问题。我们想要的沟通结果和身份认知、沟通目的、价值排序等诸多因素有关，尤其不要忘了提问时我们的身份到底是什么。

第2节 对方为什么要回答你的问题

大部分情况下，我们提问时都希望对方能够配合回答，但经常事与愿违，这时我们必须要做换位思考：对方为什么要配合回答呢？

想象一下，在什么场合中，当事人一定会全力配合回答对方的提问呢？

答案是：医院看病时。

在什么场合中，对方提问时当事人一般都不愿意配合回答呢？

答案是：犯罪嫌疑人被警察审讯时。

上述两个问题看起来更像脑筋急转弯，但确实值得引发我们思考。当患者在医院面对医生时，医生可能会问患者以下问题：

- “身体哪里不舒服？”
- “这种情况开始多久了？”
- “还有其他什么不舒服的症状？”
- “有没有吃过什么药？”
- “有没有对什么药物过敏？”

面对这些问题，患者不仅会认真回答，而且会知无不言，言无不尽。原因很简单，因为患者知道回答的内容越详细和全面，越有利于帮助医生做出诊断，最后身体才能更快地恢复健康。所以在医生问诊时，几乎不需要使用任何提问技巧，患者都会认真回答问题。

而当犯罪嫌疑人被司法机关抓捕后，在审讯室，司法工作人员会问以下问题：

- “你自己交代今天为什么带你到这里来？”
- “你这段时间都在哪里？”
- “你说你在家，有谁可以证明？”



- “还有什么事情要和我们交代的？”

面对司法工作人员的这一系列问题，犯罪嫌疑人会像患者一样详细回答吗？答案当然是否定的。犯罪嫌疑人多半都会采取模糊的回答方式，如“我不知道”“我记不清楚了”，因为犯罪嫌疑人知道配合回答这些问题对自己没有任何好处和利益，只会帮助对方寻找证据给自己定罪。

从中我们很容易得出一个结论：当对方发现你提问对他越有利时，往往他配合回答问题的程度就越高，反之亦然。

有一次在培训的过程中，我的助教课间突然跑到讲台上问了一个问题：“哪个小组有学员没有来上课的？赶紧告诉我，我要登记一下！”

各个小组的培训学员面面相觑，最后默不作声，现场陷入尴尬局面。我忍不住问学员，为什么你们不把小组缺席的人员报给助教呢？学员说，感觉助教老师要点名，如果报上去，岂不是“出卖”了同事？

于是我又忍不住问了一下助教老师：“你是要点名吗？”

助教一脸茫然地回答道：“没有啊！我只是想统计一下中午多少人在这里吃饭！”

全场学员听完后一阵哗然，然后一脸轻松。

当对方感觉到你提问对他有利或有益处的时候，对方配合你的概率一定会更高，因此为了有良好的提问效果，我们往往需要将提问的目的明确告知对方。所以提问者为了让对方更好地配合回答自己的问题，必须要认真评估两个核心问题：

1. 对方是否知道提问目的？
2. 对方是否能够感觉到提问对他有利？

▮ 对方是否知道提问的目的

很多时候对方未必知道我们提问的目的，因此在提问的过程中我们就需要把对方有利的目的优先表达出来，这样对方才会更加乐意配合我们的问题。这种提问目的的表达，可以根据沟通环境和表达习惯随意设计，既可以设计在问句的前面，也可以设计在问句的后面。常见的句式包括：

- “为了……” + 问题部分
- “就您关心/提到/想了解的……” + 问题部分
- 简单陈述原因 + 问题部分

- 问题部分 + 简单陈述原因

例如：

- “为了有很好的培训效果，我想问一下您希望提高孩子哪方面的能力？”
- “就您关心的资金收益的问题，我还想了解一下您平时有做什么其他投资吗？”
- “就您之前提到的留守儿童的话题，我可以再问您几个问题吗？”
- “公司最近在做有奖的合理化建议征集，想问一下你有什么建议给公司呢？”
- “小李，你觉得工作中还有什么不足的？我们想做一次培训帮助大家。”

有时如果不将提问目的明确地告知对方，对方可能容易陷入猜疑甚至防备的心理状态，这就容易让提问效果大打折扣。试想一下如果你直接问对方“你希望提高孩子哪方面的能力”，对方会做何感想？你直接问员工“你工作中有什么不足的地方”，对方情何以堪？

所以在提问中，尤其在收集意见、了解信息、征集负面评价的过程中，需要告知对方提问的目的是什么。在提问目的描述的过程中，我们既可以将提问的目的描述放在问句之前，也可以将目的描述放在问句之后作为补充。但在某些特定场合，一般建议将提问的目的放在问句之前，如在电话外呼中，如果我们将提问的目的置后，则存在客户因为没有听到提问目的就提前挂机的风险。

当然如果仅仅是日常生活中的无压力沟通，我们也不必总是把“为了……”这样的提问目的引导语放在嘴边，这样难免过于正式，少了几分日常生活沟通的轻松。但工作中的提问，如与员工、同事、领导和客户的沟通，对方是否知晓提问目的，会直接影响提问效果。

▮ 提问的目的对他是否有利

有时候对方知晓了你的提问目的，但没有感觉到这个目的对他有利，同样容易对问题敷衍推诿。

有一次我接到一个呼叫中心的调研电话，对方的开场白是：“为了优化我们的工作，先生，我们可以对您做个市场调研吗？”我当时听完后就反问对方：“优化你们的工作，对我有什么好处呢？没时间。”然后，直接挂机。



其实如果对方把“为了优化我们的工作”改成“为了以后给您提供更好的服务”，我配合对方提问的概率就会高很多，因为后者的目的是从对客户有利的角度来表述的，而前者是从呼叫中心的角度来表述的。

所以当我们在给对方呈现提问目的的时候，结合前文所讲的提问目的设计时的几种方式，一般都会用到以下语言：

- “为了给您提供更好的服务，我们可以问您几个问题吗？”
- “为了帮您申请更优惠的价格，想问一下您今天能够决定购买吗？”
- “就您刚才关心的手机性能问题，我能问一下您平时用手机玩游戏多吗？”
- “您大概需要什么款式的衣服？我来帮您找，可以帮您节约不少时间。”
- “下个月公司计划给大家做个培训，所以想问一下你在工作中有什么困惑呢？”
- “宝宝，你能不能快点吃饭？我们一会儿要去公园玩。”
- “我们正在做员工合理化建议的有奖征集，你对公司管理方面有什么建议吗？”

所以，当你的问题抛出去之后，如果对方感觉不到这些问题对自己有所帮助，往往回答问题的配合度会较低，这时提问者必须思考一下：所问的问题到底对谁有益？

这种利益的表达，既可以是描述对方能从中获得具体好处或者价值，我们称为正面引导；也可以是对方可能会面临的损失或压力，我们称为负面威胁。正面引导相对好理解，而负面威胁经常在强势或高压一方提问时使用，或者在希望给对方压力时使用。这种负面威胁可以是最后的机会引导、自我情绪的表达或者严重后果的说明。

- “我最后问你一次，你昨晚 10 点钟到底在哪里？”
- “还有十分钟这个优惠活动就结束了，您现在还在考虑什么呢？”
- “现在妈妈有点生气，你自己说你错在哪里了？”
- “有个问题我想很认真地问一下你，你到底把我当作你的什么人？”
- “这个方案你能不能加班做好？不行的话，我只好换人来做了。”



本节小结

君子喻于义，小人喻于利。无论是义还是利，当对方意识到问题对自己有好处时，配合问题的可能性自然较高。提问中，在陈述对方利益时，既可以是正面引导，也可以是负面威胁。

第3节 影响提问效果的环境因素

沟通环境对沟通的影响毋庸置疑。所谓的沟通环境是指沟通时周围的环境和条件，既包括与个体有关的社会整体环境，又包括与个体有关的区域环境，以及对个体直接施加影响的社会情境及小型的人际群落。

在设计与组织问题时，除了上节所提到的提问目的是否清晰之外，我们需要充分评估环境因素对提问效果的影响。同样的问题在不同环境下问，对方回答问题的配合度也不尽相同。

沟通环境可以是可见的物理环境。“瓜田不纳履，李下不整冠”，即指在这种物理环境下很多沟通语言都苍白无力。除了物理环境之外，社交环境同样对提问效果影响巨大，如单独回答问题与周围有人时回答问题的效果往往不同。在公开场合，尤其人多的时候，往往回答问题都比较形而上。所以新闻发言人在面对诸多媒体的时候，回答记者提问往往比较空泛与官方，而私下回答问题却可能比较直接与尖锐。

所以，沟通环境包括可见的物理环境，以及不可见的社交环境、关系、氛围、提问时机等因素。几年前，我的孩子刚刚开始上幼儿园，我和很多父母一样，孩子放学后总爱对孩子问这问那：

- “宝宝，今天在幼儿园怎么样啊？”
- “幼儿园有什么有趣的事情吗？”
- “今天在幼儿园学了什么呢？”
- “今天中午在幼儿园吃了什么啊？”

当我问了诸如上述问题之后，孩子一般回答“就这样”“没有什么有趣的事



情”“我忘了”，等等。很多家长都有类似体会，孩子放学问他问题，似乎总是不太愿意回答，为什么呢？一开始我分析是不是我问的问题太空泛了，于是我将问题开始聚焦和细化，但得到的结果还是一样。直到有一天，我结束了一天疲惫的工作后，我妈妈突然给我打了个电话，毫无征兆地问了我一个问题：“今天上班怎么样啊？”我当时确实不太想描述各种细节给家人听，于是敷衍地说了句：“还不就这样。”那一瞬间，我突然意识到，孩子们为什么不愿意回答父母的关于幼儿园的问题了，未必是提问的技巧出了什么问题，而是孩子刚刚放学，可能着急回家玩玩具、看电视，未必有心情来回答，除非孩子正好愿意主动分享。后来我尝试着在睡觉前，父子躺在床上闲聊或者讲故事的时候，很随意地问孩子关于幼儿园的事情，效果就好了很多。

所以，影响提问效果的，除了纯粹的提问技巧之外，还包括很多环境因素，甚至包括什么时候提问。本节重点剖析影响提问的社交环境因素，具体包括：

- 提问者与对方的社交关系如何？
- 提问者的身份是什么？
- 提问的时机是否合适？

▮ 提问者与对方的社会关系如何

想象一下，当你在逛街时，随意走进了一家服装店，老板娘很热情地迎接上来后，问了你一个问题：“美女，你想买多少钱的衣服？”你会如何回答？当你饭后在马路上散步时，突然从树后面跳出一个人对你说：“能不能问你几个问题？”在此情景下，你又会做何反应？我相信，你要么沉默不语，要么敷衍了事。

同样的问题，如果你在逛街前，你老公问你：“美女，你打算买多少钱的衣服呀？”或者你的同事问你：“能不能问你几件事情？”这时候，你回答问题的配合度一定都很高。

所以，当沟通双方的社会关系融洽的时候，往往对方配合回答问题的程度会更高，因此在问题的设计上往往可以简单直接，甚至多用开放式问题。但如果提问者和对方的社会关系比较普通甚至不熟悉时，当询问对方关键信息时，可能事倍功半。

在实际生活与工作中，我们经常需要和陌生的客户、商家、路人等进行提问沟通。因为社会关系的不熟悉，在这类场景的提问中，如果没有太大时间压力，

则一般采用从易到难的方式进行提问设计，可以先进行一些简单的封闭式问题的探寻，或者通过其他手段暖场再进行提问。在社会关系不熟悉的情况下，尤其在收集一些敏感信息的时候，提问者一定要注意提问的方式与技巧。此处可以使用前面章节介绍的技巧，如进行间接性提问（第3章）、投射提问法（第4章）等。而问题中的敏感信息包括：

- 敏感的采购信息，如预算、采购数量、关键决策人、对方喜好、真实评价、其他竞争对手的情况等。
- 对方的隐私信息，如年龄、收入、体重、婚姻状况等。
- 背后的信息，如背后的坏话、背后的评价等。

在有些特定的场合，双方的社交关系同样比较不熟悉，甚至还有时间压力，则往往建议简单明了地进行提问。

有一次，我和助教下午下课后，听说酒店附近有家比较有名的火锅店，但不知道具体位置。于是我的助教自告奋勇地去路边问路人，但是他忽略了自己五大三粗的身形带来的负面影响，加上他的提问偏又不够直接，结果屡次被拒，他是怎么问路的呢？

- “能不能打扰你一下？”（第一次，路人躲开，估计以为是骗子）
- “您好，请问能不能问一下？”（第二次，路人又已走远）
- “能不能问您一个问题？”（第三次，我都走远了）

后来我忍不住说助教，问路这种事情为什么问得如此曲折，直接单刀直入就好啊！“请问一下这附近××火锅店怎么走”，我相信大部分人是愿意帮助我们的，而我的那位助教硬是问出了江湖骗子的感觉。

▮ 提问者的身份是什么

在提问中，很多时候我们无法改变双方的社会关系，毕竟社会关系是复杂的，但有时我们可以改变提问时的身份。不同的提问身份，得到的效果往往是千差万别的。那究竟什么样的提问者，更容易得到有效的答案呢？是不是提问者的身份地位越高，对方回答问题的配合度越高呢？

其实未必。

如果对方是一位德高望重的权贵人物，来问你生活是否如意？你会掏心掏肺地向他倾诉你的艰辛与不易吗？我想答案一般都是否定的。例如，很多在外打拼



的白领，当家里的长辈在电话中问最近如何时，他可能会一边吃着方便面，一边微笑地告诉对方他的生活有多美好。

同样，如果是你的员工或者下属来询问你生活过得怎么样，你为了维护自己“高大上”的形象，可能也会给对方一个官方回答。

但如果是你的闺蜜来问你同样的问题，你可能会声泪俱下地抱怨生活不易。所以，有的时候并不是“高大上”的身份来进行提问就会有好效果，很可能恰好适得其反。相反，当对方的身份让你能够感觉到亲和力的时候，提问的效果才会有保证。

所以，在提问的时候，以下的身份要特别小心：

- 高高在上的领导或者长辈。
- 好为人师的说教者。
- 唯唯诺诺的低三下四者。
- 存在利益冲突的身份，如销售人员与客户。
- 尖锐的批评者。
- 信念、价值观不一致的反驳者。
- 即将到来的惩罚者，如父母对孩子提问。

一般而言，提问者的身份比较具有亲和力和平等时，往往更容易获得好的提问效果。如果提问的身份制约了提问的效果，提问者可以在提问之前主动将身份换成一个对方可以信任或有亲和力的身份，如朋友、同事、共同利益者、同类型身份等。相反，如果对方感觉到提问者可能会损害自己的利益，或者后继还有一堆“繁文缛节”，又或者感觉到提问者和自己的身份不对等，提问效果往往就大打折扣了。

例如，我们为什么每次接到电话销售人员的电话，总是习惯性直接挂机呢？因为很多电话销售人员在电话中给我们的第一感觉就是：我是来推销的，我是来赚你钱的！这种利益冲突的身份，自然会影响提问效果。消费者这种感觉是怎么来的呢？很多电话销售人员在电话中特别喜欢问以下类似问题：

- “先生，能不能打扰你一下？”
- “小姐，能不能耽误你两分钟？”

经过多年来各类电话销售团队的“狂轰乱炸”，很多消费者一听上面的问题，第一反应就是对方要推销，一定没啥好事，如果有好事为啥要打扰我呢？于是消

费者脑海中自然而然地就浮现出推销者的身份形象，语言上也往往是毫不犹豫地拒绝。所以，电话销售人员如果在电话中开始以服务者的角度进行关怀，往往更加容易获得对方的认同，从而把电话沟通进行下去。

再如，每次春节期间，身边很多单身朋友回到老家，经常会被问到婚姻状况，不胜其烦。究其原因，那些提问者要不就是喋喋不休的老人，要不就是已经结婚的亲戚，再或者是说三道四的八卦者，这些身份之下的提问，往往很难让人知无不言地回答。如果提问者首先转变身份，变成和当事人同类型身份的人或者朋友，对方则更可能和提问者掏心掏肺。

有一次，我在给一个企业做教练式管理的课程时，现场邀请了两位学员来做情景模拟，一位扮演领导，一位扮演员工。其中的领导计划下个月将员工的营销指标提高 80%，所以需要和下属聊聊这个问题，并和员工一起寻找出对应的工作方法或举措。在情景模拟的现场，领导和员工发生了以下对白。

领导：“小李，下个月我会将你的营销指标提高 80%，你觉得怎么样？”

员工：“领导，我觉得增长 80%是不可能的啊！”

领导：“为什么这么说呢？”

员工：“我这个月累死累活，想尽了一切办法才完成了指标，下个月不可能增长 80%。”

领导：“那你能想想其他办法吗？”

员工：“没办法了啊，能想的办法我上个月都想了。”

领导：“哦，这样啊……”

在这个沟通情景中，领导在提问的过程时，完全是以高高在上的领导的身份在提问，这样未必会有好的效果。这时候如果用更加亲和的身份，可能员工更愿意配合。

领导：“小李，你上个月指标增长得很快，做得不错！今天找你是有件事情想请你帮忙。”

员工：“什么事情，领导？”

领导：“我听说上级可能会在下个月将我们团队的营销指标提高 80%，我很担心。想起你上个月指标增长得很快，所以想听一下你的意见，你觉得我们这个团队怎样才能完成这样的任务？”

员工：“让我想想……我有几个建议。”



上述情景实际上领导改变了提问的身份，由一个高高在上的领导，变成一个请求帮助的同事，这种转变也让问题更加有效果。

▮ 提问的时机是否合适

有一天上午十点钟左右，我正焦头烂额地忙着工作，突然手机响了。接通电话后，传来一个温柔甜美的声音：“先生，冒昧打扰一下，为了提升我们公司的服务，现在我们针对部分贵宾客户开展客户意见征集，方便问您几个问题吗？”我直截了当地回答“不方便”，坚决地挂掉了电话。

在客户如此忙碌的时候，无论你的提问技巧有多高明，可能都无法获得你想要的答案。当我们在提问的时候，不得不思考一下：提问的时机是否合适？

我在给一个电话外呼团队做培训时，针对一个外呼项目进行了一个有趣的统计：以一个小时为单位，统计不同时间段同一产品的拒访率（客户直接挂机不进行有效通话的百分比率），结果发现上午 11:00—12:00 的拒访率最低。电话销售中开场基本上都是问同样的问题“您现在听电话方便吗”，但为什么在上午 11:00—12:00，客户听到这个问题之后会继续沟通呢？其实原因很简单，很多的客户在 11:00—12:00 都处于一种相对放松的状态，甚至在琢磨中午吃点什么，这个时机进行电话销售，往往对方更加愿意配合。

所谓提问的时机，不单单是指具体的时间，如几点到几点，还包括以下方面。

- 对方是否忙碌：如果对方处于比较忙碌的状态，提问的效果一般也会大打折扣。但我们如果一定需要在对方忙碌的时间进行提问，则应该将问题设计得更加简洁明了，甚至单刀直入。
- 对方是否有时间压力：这里的时间压力主要是指是否必须在限定的时间内回答。现在，越来越多的人通过互联网进行沟通，互联网沟通除了便利性之外，还有一个好处是时间压力不大，尤其相比当面沟通，不需要马上回答问题，可以有思考和缓冲的时间。当然也有很多时候，我们在提问中需要故意给对方时间压力来引导出我们想要的答案，如在销售中引导成交时故意用最后一件商品给对方时间压力。
- 对方的情绪状态是否合适：如果对方正处于激动的情绪中或者建立了心理防御机制时，很多问题往往会毫无收获。

当然，有时候我们无法选择提问的时间，例如你明知你的同事工作忙，也必

须向他请教问题，这个时候我们往往就需要进行投石问路，来降低风险，具体技巧可以参见第1章的内容。除此之外，我们还可以在好的时间段安排高价值的工作，而把低价值的工作放在不好的时间段。例如，在前面的呼叫中心的案例中，我当时建议外呼团队，在拒访率很高的时间段，做一些“名单质量”不好的客户外呼，而把那些“名单质量”优秀的外呼工作安排在拒访率低的时间段，这样就能够提高整体的外呼工作效率。



本节小结

必须要了解影响提问效果的环境因素，虽然我们无法完全改变环境，但是可以优化我们自身的行为，改进提问的设计。“有勇气改变你能改变的，有度量接受你不能改变的，有智慧分辨两者的不同。”

第4节 组合问题的设计

善问者，如攻坚木，先其易者，后其节目。

——《礼记·学记》

有时候当单独一个问题被提出后，可能达不到预期效果，而解决之道除了优化问题之外，可能需要将一个问题拆分成两个，或者设计成多个问题的组合。因为通过问题的组合，我们可以利用问题之间的逻辑关系与层次，或者循序渐进地吸引对方，或者欲扬先抑地引导对方，最终发挥组合拳的优势，创造出“ $1+1>2$ ”的提问效果。

在将多个问题进行组合的过程中，我们始终要围绕结果导向思维来设计，针对你想要的结果的提问一定要放在最后，而前面的一个或几个问题可以是过渡铺垫，也可以是测试反应。

有一次，我从外地出差回来后，和孩子玩耍闲聊。这时，孩子突然问我：“爸爸，你这次出差是不是挺久了啊？”我回答道：“是啊，差不多快两个星期了。”

“那你都好久没有带我出去玩了吗？”孩子继续问，而我继续回答：“是啊！”最后，孩子提出了终极问题：“那你明天带我去反斗乐园吧！”我最终也回答了：



“好的!”

这就是提问组合拳的威力。既然是问题的“组合拳”，那一定就有不同的组合方式，就像真正的拳击比赛。左刺拳+右直拳+左勾拳，就是一套组合拳。其目的就是利用各种单一拳法的组合连续攻击，使对手顾此失彼，或者利用假动作迷惑对方，最终达到击中对手的目的。本节重点聊聊多个问题设计的常见组合方式。

▮ “理想状态—现实状态”的问题组合

美国威斯康星大学有位心理学家设计过一个有趣的实验。首先他通过实际调查发现，目标人群每周的实际运动次数为 3.33 次。但如果直接询问目标人群“您一周大约运动几次”，得到的统计答案为 4.72 次，远高于实际运动次数的数值。如何让对方更加客观地回答这个问题呢？

心理学家设计了一个分段式的问题组合：首先问目标人群“理想状态下，一周你希望能够运动几次”，然后再问“实际上，你大约运动几次呢”。按照这种分段式组合提问的方法，最终得到的目标人群一周实际运动的次数为 3.73 次，相比直接询问，这个数值大大接近于实际调查的结果。这种“理想状态—现实状态”的提问，有效地纠正了目标人群在回答“每周实际运动几次”这个问题时过于乐观的偏差，这正是问题组合的魅力所在。

很多人都有过度自信的自我认知偏差，而且心理学家发现，在很多情况下，越是不聪明或者能力低下者，越容易过高评价自己。美国的一项全国调查显示，63%的美国人认为自己的智商要高于平均水平，其中 71%的男性受访者认为自己的智商高于平均水平，而女性也不示弱，57%的女性受访者认为自己的智商高于平均水平。实际上在数理统计中，科学家基本上认定人群的智商水平的分布属于正态分布，即理论上只有 50%的人的智商高于平均水平，但很多人都存在着过度自信的自我认知偏差。

“理想状态—现实状态”的问题组合，尤其适合用于防止对方过度自信带来的信息收集时的偏差，所以这类问题组合可以适用于市场调查、信息收集等领域。

在很多市场调查中，需要了解消费者的生活状态，进而剖析需求，如经常需要调查消费者一个月去几次健身房，一年出去旅游几次，一个月打几次高尔夫球等。但有时消费者在面对调查人员的提问时，往往会提高自我评价，于是我们可以在调查时利用“理想状态—现实状态”的问题组合进行提问。

- “你理想中，一个月能来打几次高尔夫球？”
- “那现实情况是每个月打几次球呢？”

这种问题组合比直接询问对方所得到的信息准确率更高，同时两个数据之间的差距也可以帮助市场调查人员更加清晰地评估客户需求。

“理想状态—现实状态”的问题组合不仅仅可以用于信息收集，在管理沟通中，包括员工的绩效访谈、状态评估、招聘面试等，也是被广泛使用的一种技巧。

在做绩效目标评估时，如果管理者提出一个问题：“小李，你觉得你下个月的销售额能完成多少？”销售人员这个时候往往未必会客观地给出对应的数字，一种可能是怕领导增加指标，所以故意将数字说得比较低；另一种可能是盲目自信，给出过高的指标。这种时候我们可以利用“理想状态—现实状态”的组合方式进行提问。

- “你觉得下个月最好情况下，你的销售额能够达到多少？”
- “根据现实情况预计，你觉得下个月的销售额会是多少？”

上述问题组合能够帮助管理者更加客观地了解工作的实际状态，而不是对方过于自信之后的偏差状态。同时通过对理想和现状之间差距的分析，可以帮助管理者更好地了解对应工作的相关风险。例如，如果销售人员的理想状态的销售额和现实状态的销售额差距较大，那么很有可能是销售人员目前存在很多问题，管理者需要进行进一步的沟通与了解。

- “理想情况下，你觉得这个项目需要多久能够完成？”
- “考虑到实际情况，你觉得这个项目可能需要多久完成？”
- “这份报告，乐观估计你觉得要多少时间？”
- “那实际上你估计可能需要多久完成？”

不仅在员工管理中，在公司招聘面试中，上述问题组合也是可以帮助管理者了解对方真实想法的提问方式。同样可以通过理想状态与现实状态之间的差距来了解应聘者的想法，甚至预知未来的管理风险。

- “关于这份工作，你理想的薪资是多少？”
- “如果达不到你的理想要求，最低薪资要求是多少？”

针对上述两个面试问题，如果应聘者理想和最低的薪资要求之间差距太大，那么可能应聘者的工作状态会不稳定，或者应聘者有比较强烈的赚钱动机。



▾ “获得承诺—提出请求”的问题组合

在本书的第3章，我们提到过封闭式问题的一个好处就是可以利用“承诺和一致”法则进行沟通。所谓“承诺和一致”法则是指人一般都对自己做出的承诺有认同感，只要人们做出了承诺，尽管有时明知承诺是错的，也会在一定程度上保持行为的一致性，因为做出的承诺已潜移默化地影响了他的行为。

当我们直接提出请求时，对方有可能会拒绝。但如果我们在提出请求之前，先赢得对方的承诺再来提出请求，对方拒绝的难度就大大提高了。“获得承诺—提出请求”的问题组合，往往就是先问一个封闭式问题，获得客户承诺后再提出请求。这类问题组合在应用的时候，在提出请求前，甚至可以多问几个封闭式问题。

女人：“老公，过两天就是我的生日了，你没有忘记吧？”

男人：“当然没忘！”

女人：“你是不是打算送我点儿生日礼物啊？”

男人：“那当然。”

女人：“我今天看中了一条项链，就作为你给我的礼物吧！”

男人：“没问题。”

“获得承诺—提出请求”的组合是一种有效又被低估的技巧，在生活中我们经常可以使用。有段时间，我经常在某个地方上课，课后难免会有客户请我去喝酒。我发现在那里的酒桌上，劝酒的人特别喜欢利用“获得承诺—提出请求”的提问组合进行劝酒。

客户：“罗老师，你是不是第一次来这边？”

老罗：“是啊！”

客户：“那还说啥呢？第一次来必须走一个！”

老罗：“好的。”

客户：“罗老师，你是不是看不起我？”

老罗：“不是啊，我特别欣赏你。”

客户：“那你和别人都喝了，不和我喝，不是看不起我？”

老罗：“怎么会看不起你啊。”

客户：“既然看得起我，那我们两个走一个！”

老罗：“好。”

通过上述的对白，大家会发现，哪怕在酒桌上，“获得承诺—提出请求”的提问组合都是非常有杀伤力的。需要说明的是“获得承诺—提出请求”的组合模式中，所谓的“获得承诺”，其实未必一定是让对方回答“是”，只要是你想要的承诺就可以。敬酒的人在酒桌上问的“你是不是看不起我”，其实对方往往会回答“不是啊”，而这个答案就是劝酒人想要的，这是获得承诺。另外，“获得承诺—提出请求”的提问组合模式在使用的时候一定要注意对第一个封闭式问题的控制，否则对方一旦拒绝了你的第一个问题，你也就没有了提出请求的机会了。对于封闭式问题的控制，详细技巧参考第3章“让封闭式问题更加可控”的内容。

✎ “抬高赞美—提出请求”的问题组合

为了让你所提出的请求能够顺利地获得对方的同意，除了事先“获得承诺”之外，还可以先抬高和赞美对方。面对赞美，一般人都不抗拒，面对赞美后的请求，如果拒绝则可能意味着自我的否定，所以“抬高赞美—提出请求”的问题组合和“获得承诺—提出请求”的问题组合有异曲同工之妙。

小张：“小李，听说昨天公司大会上，胡总的报告是你帮忙起草的？”

小李：“是啊，怎么了？”

小张：“写得很好啊！花了不少时间吧？”

小李：“也还好吧。”

小张：“你真厉害，那能不能帮我看一下我这份报告怎么改改啊？”

小李：“没问题。”

“抬高赞美—提出请求”的问题组合可以广泛地应用在管理沟通、销售沟通和亲子教育中。对方一旦认同了我们对他的赞美，往往不好拒绝后面的请求，一方面是基于社交压力和脸面，另一方面赞美带来的往往还是一种身份的认同，这是更高层面的承诺，于是拒绝的难度自然更大。

妈妈：“宝宝，爸爸听说你今天中午在幼儿园吃饭很快，是吗？”

宝宝：“是的，我是第一名！”

妈妈：“原来你吃饭这么快啊！那宝宝晚上在家吃饭能不能也像中午一样快呢？”

宝宝：“好的！”



在上述的对白中，妈妈可以通过表扬孩子吃饭特别快，然后上升到“你是一个吃饭很快的宝宝”这个身份认同上，最后再提出行动请求，这样对方一般都不好拒绝。很多做客户服务的朋友都深谙此道，先把客户抬高到一个对销售有利的身份上，然后再进行对应的沟通处理，一般效果都不错。

客服：“张先生，我其实非常理解您，您其实不是针对我，而是想要个说法，对吧？”

客户：“那是啊！你们公司产品质量有问题，我要讨个说法。”

客服：“好的，我一定会尽量帮您和公司反映这个问题，并继续跟进这个问题，您看怎么样？”

客户：“好的。”

其实上面的沟通场景是通过提问，把客户抬高到了一个“对事不对人”的通情达理的身份上去，有效避免了最后因为客户的投诉请求没有得到满足，最后迁怒于服务人员的境地。

▮ “小要求一大要求”的问题组合

“承诺和一致”法则中还有一个应用技巧，就是先提出小要求，等待对方答应后，再提出大要求，因为“如果一开始没有拒绝，后面就很难了”（达·芬奇）。当对方答应了你的小要求之后，往往意味着对方选择了一种立场，在接下来的沟通中就有保持一致性的压力，因为没有人愿意别人说自己是一个前后不一致的人，所以最终面对大要求的时候，对方答应的可能性就要大得多。

心理学家乔纳森和斯科特做了一个实验研究，在这个研究中，研究人员假扮成义工，在加州的一个居民区内挨家挨户地向居民们提出一个要求：希望居民们允许义工们将一个公共广告牌放在他们家门口的草地上。为了让这些居民更好地了解广告牌竖起来后的样子，研究人员先给居民看了一张未来广告牌的效果图：居民们漂亮的房子几乎被巨大的广告牌遮得严严实实。面对这种情况，83%的居民们拒绝了这个看起来无理的请求。

但是另一组研究人员并没有直接向居民提出这个“大要求”，而是先和居民们提了一个“小要求”：在居民门口的草地上放一块小牌子。面对这个小要求，几乎所有的居民都同意了。但两个星期后，研究人员请求居民们将原来的小牌子换成大牌子的时候，居然只有 24%的居民拒绝了这个“大要求”，其结果让研究

人员大吃一惊。

这就是“小要求一大要求”问题组合的魅力，简单来说，就是我们可以“得寸进尺”地提出自己的要求。

假设你打算找朋友借 500 元钱，如果你直接借，对方可能会拒绝，这个时候你不妨从一个对方不好拒绝的小要求开始。

小李：“小张，能不能帮我一个小忙？”

小张：“没问题，说吧，什么事情？”

小李：“我有点急事要坐出租车去趟火车站，我钱包忘记带了，能不能借我 50 元钱？”

小张：“没问题。”

小李：“等一下，我忘记了，我打车去还要打车回呢，干脆借我 100 元吧？”

小张：“哦，好吧。”

（小张正在打开钱包……）

小李：“我看你今天钱包里钱挺多的，要不你干脆借我 500 元吧？我怕万一有什么事情。”

小张：“嗯……好吧。”

“小要求一大要求”的问题组合主要用在向对方提出请求时。在日常生活中，很多人在请求别人协助前，经常会问“能不能帮我一个小忙”，这种小要求一般都会同意，之后再提出大要求时，对方可能就不好拒绝了。

“小要求一大要求”的问题组合设计要想发挥作用，首先你需要设计一个合理的小要求，这个要求既要是对方比较容易同意的，同时又要和后面的“大要求”有足够的关联性。这种提问组合经常应用在提出一些协助请求中，包括销售人员向客户提出协助请求，员工向领导或同事提出协助请求。

小张：“老李，能不能过来帮我个小忙？”

老李：“什么事情？”

小张：“我这个报告，你觉得这个结论对不对？”

老李：“有点小问题。”

小张：“那你帮忙提点意见呗？”

老李：“我建议你……”

小张：“太好了！你的建议太专业了，干脆你再帮我看看别的地方还有什么



要修改的？”

老李：“好的，我再仔细看看。”

▮ “大承诺—小承诺”的问题组合

我们不仅仅可以利用承诺和一致法则，设计“小要求—大要求”的问题组合，还可以利用互惠心理中的补偿法则来设计“大承诺—小承诺”的问题组合。所谓互惠心理中的补偿法则是指当一个人一旦有内疚感时，容易发生补偿性行为来平衡自己的内疚感。民间俗语所说的“无事献殷勤，非奸即盗”，就是补偿法则的折射。

想象一下，如果你在外出差一周之后，回到家里是不是会对你的孩子特别好呢？因为你很久没有照顾到孩子，想平衡自身内在的负疚感。如果你的同事请你帮忙写份材料，但你没有时间，你在拒绝的时候是不是会有点儿不好意思呢？这些现象都是互惠心理中的补偿法则在起作用。

“大承诺—小承诺”的问题组合就是利用互惠心理进行设计的。当我们开始先设计一个“大承诺”时，其实主要目的不是赢得对方的承诺，当然如果对方答应了则是意外惊喜；但如果对方拒绝你了，会产生一定的内疚感，于是在面对后面的“小承诺”时，更加容易答应你的请求。

员工：“领导，我想请个年休假去旅行，大约需要12天，行不行呢？”

领导：“12天啊？这会影响工作吧！”

员工：“不行啊？那您看8天总可以吧？”

领导：“好吧。”

在“大承诺—小承诺”的提问引导中，“大承诺”的问题提出是关键。首先，这个“大承诺”的问题设计需要是对方既有很大可能会拒绝你，同时对方也不是完全无能力答应你的状态。例如，你打算通过“大承诺—小承诺”的提问组合找朋友借钱，你可以设计如下提问：

坏小胡：“哥们儿，有个事情需要你帮个忙，能不能借2000元钱给我？”

好哥们儿：“不好意思啊，我没有这么多钱啊！”

坏小胡：“哦，这样啊，那先借500元给我，总行吧？剩下的我再问问别人。”

好哥们儿：“好的。”

但如果你的“大承诺”的问题是找朋友借100万元，虽然朋友肯定会拒绝你，

但这个时候的拒绝朋友心中未必有负疚感，因为 100 万元实在太多，同时朋友会好奇你为什么要借这么多钱。而你如果在朋友拒绝借给你 100 万元之后，再提出说“100 万元没有，那好歹借 500 元吧”，你的朋友可能不仅不会借给你，还会觉得你的要求很奇怪。

不仅如此，“大承诺”的提问设计还需要和“小承诺”最好有一定的关联，你不太可能找朋友说“借你的车用一下”，朋友拒绝你之后，再提出“帮忙照顾下我的孩子”，这两者如果没有关联，不太容易让对方因为互惠心理产生协助行为。

“大承诺—小承诺”的提问组合还经常用在销售人员的请求中，既包括成交请求，也包括请客户协助你的请求。可以先跟客户谈个较贵的解决方案，当客户犹豫之后，以价格太贵为理由拒绝了你，此时你再提出一个更便宜的解决方案。甚至可以在客户拒绝你的“大承诺”时，设计一个预设陷阱的提问模式，引导客户给出认可之后，再提出“小承诺”。

销售人员：“先生，您看中的这款 65 英寸电视，我刚才和领导申请过了，可以给您一个 600 元的折扣优惠，您看怎么样？”（“大承诺”的提出）

客户：“有优惠啊！但优惠之后，这个 65 英寸的电视价格还是贵了点儿啊！”

销售人员：“我理解，但我们平时真的没有这么大的优惠活动呢！”

客户：“我知道。”

销售人员：“那这样吧，看得出来您其实也觉得这个优惠活动挺好的，现在主要是觉得 65 英寸的电视太贵了，是吗？”（预设陷阱的提问）

客户：“是啊！”

销售人员：“那我去问问领导，您要是买 60 英寸的电视，这个优惠还能不能送，您看呢？”（“小承诺”的提出）

客户：“太好了，你去帮我问问。”



本节小结

通过对问题的组合设计，往往能够提升问题的效果。本节重点给大家介绍了 5 种问题组合。

- “理想状态—现实状态”的问题组合：帮助我们更加准确地收集信息，消



除因为对方过度自信带来的信息偏差。

- “获得承诺—提出请求”的问题组合：利用承诺和一致法则，在获得承诺之后，提高获得请求的成功率。
- “抬高赞美—提出请求”的问题组合：将对方抬高赞美后，一般提出请求时，对方也不大容易拒绝。
- “小要求—大要求”的问题组合：让对方先同意小要求，再提出大要求时，对方拒绝的难度自然会增大。
- “大承诺—小承诺”的问题组合：当对方拒绝大承诺之后，利用互惠心理对其产生的内疚感，再提出小承诺时容易事半功倍。

第5节 提问时的布局设计

当我们学会了问题的控制与组合的技巧后，我们还需要知道如何根据结果导向思维来对问题进行布局。思路决定出路，好的沟通者往往在沟通伊始就规划好了整个沟通的布局，而不是走一步看一步，除非纯粹是打算和对方闲聊。诚如高手下棋，一定是走一步看三步，甚至走一步看七步，而庸手下棋往往是见招拆招，岂有不输之理？

如何进行提问的布局呢？首先我们要了解影响提问布局的因素有哪些。

影响提问布局的因素

我们每次的沟通都有其目的，所谓沟通失败也就是目的没有实现。所以在提问时我们需要进行统筹、规划与布局，其目的就是更好地实现我们的沟通目的。要想提升提问时的布局和控制能力，基于结果导向思维，我们在布局设计的时候可以从提问的切入、过程的焦点和结果的设定三个维度进行评估。

◆ 提问的切入点是具体的还是开放的

我们可以通过评估提问双方是否相互了解或熟悉、提问者对信息的知晓程度等因素，来最终判断切入点是具体的还是开放的。所谓提问的切入点是具体的，是指我们在提问时可以根据已知信息，通过精心准备，从一个具体的话题切入；

所谓提问的切入点是开放的，是指我们的信息有限，更多的时候只能宽泛地展开沟通。

假如你是一个服装店的老板，你的门店进来了一位女性客户，她对你来说是陌生的，提问前你能获得的信息也仅仅能够从察言观色中寻找，你也没有办法做更多的准备，于是提问的切入点是开放的。

开放的切入点，主要目的就是打开沟通局面，引导对方说话，然后从中寻找对方的信息、需求或关注点。例如，服装店老板在面对陌生客户进店的时候，一般都是问“有什么可以帮到您”“先生，您想看点什么”这类的问题。

假如你是一个电话销售人员，今天要给张先生推荐一个理财产品，电话之前你其实已经获取了客户的相关信息，在精心准备之后，你在电话中就开始进行提问，这种情况称为提问的切入点是具体的。有具体的切入点时，提问者往往已经有明确的提问目标或预期结果，提问往往也非常具有针对性。

我们了解切入点是具体的或者开放的，对我们提问的设计与布局有何影响呢？

如果切入点是具体的，那么提问者则希望整个沟通过程按照自己的思路进行，提问者的引导性比较强，对问题也需要有更强的控制力。在这种背景下的切入提问就建议以封闭式问题为主，如果问题过于开放，则提问者容易被对方的答案带偏。

相反，如果提问切入点是开放的，这个时候提问者往往希望对方多说话、多表达，这样才能从对方的语言中寻找切入点，这时的提问应该更加轻松，可以多问一些对方能够充分发挥的开放式问题，而不是用封闭式问题去限制对方的思路。两者的对比如表 5-1 所示。

表 5-1 切入点具体与开放的提问引导对比

切入点具体	切入点开放
切入时以封闭式问题为主	切入时以开放式问题为主
引导对方跟随自己的思路	引诱对方多说话
务必避免问题失控	问题尽量轻松



◆ 提问的过程是以自己为中心还是以对方为中心

提问的过程究竟是以自我为中心还是以对方为中心，并不是从提问双方的地位来做评估，而是主要从提问者是否需要高度控制谈话局面来判断。

假如你是一位正在审讯犯罪嫌疑人的警察，你要做的是通过层层递进的严密逻辑、强大有力的证据链条来让对方认罪，所以在过程中你是需要高度控制谈话局面和节奏的，不能任由犯罪嫌疑人天马行空地插科打诨，这种情况我们称为以自我为中心。

假如你是一位公司基层管理者，你的一位员工最近流露出工作情绪不佳，你计划用管理教练的方法找他聊聊。在沟通过程中，你的提问过程一定要根据对方的回答来针对性地展开，而不能根据自己的猜测与想法进行，这种情况我们称为以对方为中心。

在一个以自我为中心的提问过程中，提问者应该具有非常强的控制问题的能力，按照自己的预设和准备循序渐进地展开问题，同时一旦发现偏离，应快速地纠正。

但如果是以对方为中心的提问过程，提问者往往准备了一个提问的开场，而且这个开场往往是相对开放的，然后根据对方的回答，进行后继针对性的调整与应变。

◆ 预计的结果是具体的还是开放的

沟通之前，我们可以通过评估得到我们要的沟通结果是具体的还是开放的。所谓结果具体或开放，往往是指结果是否是可预见的。如果我们在沟通前就知道可能的沟通结果，这个结果不管是一个还是多个，都称为具体的；如果沟通的结果并非是沟通之前可以预见到的，是不确定的，称为开放的。

例如，电话销售的结果是具体的，因为我们可以预见对方将会选择买或者不买；市场调查的结果也是具体的，因为对方最终会选择是否愿意配合完成相关信息的收集工作；警察审讯犯罪嫌疑人的结果也是具体的，因为警察最终就是要判断对方是否有犯罪可能。

相对而言，很多新闻采访的结果是开放的，因为采访者会说什么你是无法确定的。管理者和员工的管理沟通也往往是开放的，因为员工有什么想法，最终有何改进措施，也往往不是开始就可以确定的。

我们之所以来明确沟通结果是具体的还是开放的，主要是因为这个沟通结果决定了我们在提问的过程中，是否需要强有力的引导与控制。越具体的沟通结果，提问者越需要强有力地控制沟通节奏，这种强有力不是指提问语言的强势或弱势，而是指提问的目的性的强弱以及对问题控制的强弱。

综上所述，提问的切入是具体还是开放，提问的过程是以自己为中心还是以对方为中心，沟通的结果是具体还是开放，上述三个维度就决定了沟通提问过程中的整体布局。

常见的提问布局设计

提问的切入、沟通的结果和过程的控制，影响了提问的最终布局，同时我们也可以根据这三个方面将常见的提问布局方式做分类，我们用对应的几何图形来说明不同问题布局的类型，如图 5-1 所示。

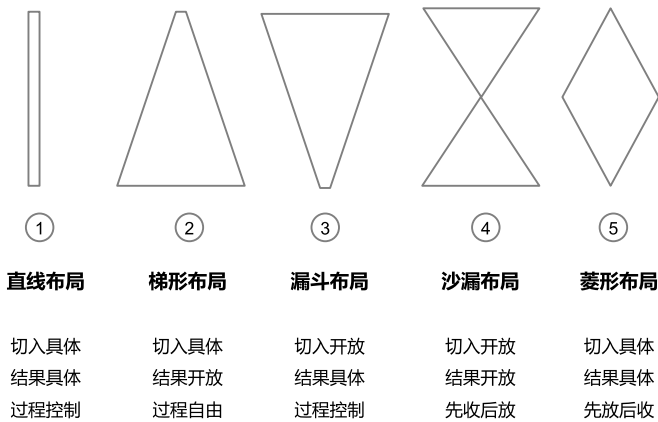


图 5-1 不同类型的问题设计布局

◆ 直线布局：切入具体，结果具体，过程控制

直线布局，一般是指提问者有具体的问题可以进行切入，而且这种具体的切入问题往往是有良好的准备工作和事先布局的。例如，一位“狡猾”的太太和丈夫之间的沟通对白。

太太：“老公，我们结婚快 5 年了，是吧？”
先生：“我们的结婚纪念日快到了，你没有忘记吧？”
太太：“老公，结婚这么多年了，你还爱着我吗？”



先生：“那当然。”

太太：“既然如此，那你给我买个戒指，作为我们结婚5年的纪念吧！”

先生：“好的！”

上面这位太太找老公要戒指的提问布局是典型的直线布局：由事先准备好的具体话题切入，过程中始终强力控制着谈话局面，最终引导出同样具体的结局。所以一些目的性很强的沟通场合，特别适合直线布局。例如，在电话销售中，销售人员的准备也是充分的，切入主题也是事先设计的脚本，销售人员要卖什么产品是明确的，然后通过强有力的问题设计引导客户购买某个产品，这种提问过程就是直线布局。

在很多律政剧中，律师在法庭上证明犯罪嫌疑人的过程就是典型的直线布局，从具体的话题切入，一步一步地引导对方“只需要回答是或者不是”，最后证明犯罪嫌疑人有罪，所以读者如果有些沟通场合需要用到直线布局，就想想律师的提问技巧。

在直线布局设计过程中，因为需要对过程进行强有力的控制，所以经常需要用封闭式问题来做引导和控制，同时减少容易跑题的开放式问题。同时可以利用前面章节中的强有力的封闭式问题设计、预设陷阱的提问技巧和组合问题的设计，来最终实现自己的提问目的。

◆ 梯形布局：切入具体，结果开放，过程自由

梯形布局一般都是以具体的话题切入，同时并没有具体设想的结果，提问的过程相对自由与发散。例如，一群老友聚会，可能会从一个热点新闻或者某个朋友的八卦聊起，然后天马行空，畅所欲言，知无不言，言无不尽，如同大学寝室的卧谈会。

梯形布局经常用在人物访谈、背景信息了解、热点新闻评论等场合中。

进行人物访谈的时候，主持人提问的布局一般都是由一个话题切入，逐渐把话题打开，引导当事人说出更多的想法，最终寻找能够引爆收视率的亮点，而这个亮点并不是一开始就能够设计好的。

梯形布局也经常用在背景信息了解中，很多时候大客户销售的销售人员在拜访客户的时候，不一定有多么具体的拜访目标，但往往就需要到客户那里“聊天”，即收集各种有用的信息，而很多初级销售人员表现出来的问题就是不会“聊天”。

在这种梯形布局的“聊天”式背景信息了解过程中，需要让对方把话题打开，所以尽量投其所好地问开放式问题，而此时的封闭式问题一般仅仅用于附和之用。

我们来看看某信息技术公司的客户经理小李在拜访某交通局的顾局长时的沟通，小李的目的是通过拜访更全面地了解交通局明年的各项工作规划，便于事先安排与筹划明年的工作，这种拜访沟通就特别适合梯形提问布局。

小李：“顾局长，听说您前天刚从省厅开会回来啊？”（切入具体）

顾局：“是啊，你消息还挺灵通的。”

小李：“我也是听X区交通局的王局说的，才知道各地局长都在省厅开会。据说省厅罗厅长就交通部门明年的信息化方面的工作做了一个重要发言，是吧？”（切入具体）

顾局：“是的。”

小李：“那有什么是要马上开始着手准备的吗？”（开放式引导）

顾局：“很多啊！关于明年的工作，罗厅长重点提到大数据和物联网的应用……”

小李：“在大数据和物联网应用领域，您之前都一直有规划，在听完罗厅长的报告后，您计划从哪些方面入手呢？”（开放式引导）

顾局：“在大数据和物联网领域，确实有很多应用空间，明年我们局响应省厅号召，计划优先在城市道路优化、公交系统优化和公共资源服务三个方面开展……”

小李：“嗯，这些都是关系到民生的领域啊？”（封闭式问题进行附和）

顾局：“是啊，重点就是民生领域啊，提升老百姓的出行便利，建设智慧型城市交通，不仅仅如此，我们局还计划……”

小李：“您说的这些确实都非常有必要，而且都是大工程，那从现在开始要进行哪些前期的预研和可行性分析呢？”（开放式引导）

顾局：“我们现阶段计划先做……的可行性分析。”

小李：“那这些可行性工作的开展，需要在什么时候完成呢？肯定不能太晚吧，否则明年的很多财政预算和申报工作会不会来不及？”

顾局：“是啊，所以我们计划……”

在上述沟通过程中，客户经理从封闭式问题开始切入谈话主题，过程中通过大量开放式问题的引导，全面地了解对方的明年规划、工作布置、时间安排等各



个部分的工作内容，这是非常典型的梯形提问布局。梯形布局最重要的技巧就是如何让开放式问题更加有效，具体内容可参考前面章节的内容。

◆ 漏斗布局：切入开放，结果具体，过程控制

漏斗的提问布局，经常是有多种开放的切入话题，过程中通过问题的控制，慢慢来收拢问题，最后引导出一个具体的结果。先来看一个发生在某手机销售门店中的提问对白。

在门店销售中，销售人员切入销售的问题有很多，但最终引导的方向一定是让客户买自己的产品。由于开场并不清楚客户的需求是什么，所以虽然有多种切入方式，但过程中需要逐渐了解和确认客户需求，然后慢慢收敛到最终适合客户需求的产品上来。

销售人员：“先生，您好！有什么能够帮到您的？”

客户：“我过来看看手机。”

销售人员：“那您觉得哪款手机不错？我拿过来给您看看。”（切入提问）

客户：“我自己先看看。”（提问失败）

销售人员：“哦，我看您现在手里拿的这款手机是两年前三星的旗舰机型，打算给自己换一台？”（换个切入问题）

客户：“是啊，用了两年，觉得有点慢了。”

销售人员：“现在大部分客户的手机也基本上两年左右就会换一台，您说手机有点慢，您平时玩游戏吗？”

客户：“是啊！偶尔会玩一下。”

销售人员：“那确实是需要关注一下手机的运行速度。除此之外，原来这款手机，还有什么其他使用的不满意的吗？”（引导其他需求）

客户：“我觉得拍照的像素稍微低了点。”

销售人员：“现在手机除了通信外，拍照恐怕是大家最常用的功能了。您平时用手机拍孩子比较多？”

客户：“是啊。”

销售人员：“那您恐怕需要考虑一下大光圈的手机，给孩子拍照特别合适，不用担心因为孩子稍微晃动，拍出来的照片模糊了。”

客户：“是的，拍照挺重要的。”

（销售人员继续引导其他需求）

客户：“说了半天，那你们有什么优惠或推荐吗？”

销售人员：“优惠确实有很多。我想问一下，你现在换手机，是还想继续用三星这个品牌吗？”

客户：“那倒也不一定，关键是好用，最好优惠力度大，苹果或其他品牌都可以。”

销售人员：“那如果是这样的话，苹果手机基本上没有什么优惠，恐怕达不到您的要求。您希望运营速度快点、拍照功能强大、最好大光圈等需求，我倒是建议您考虑一下几个国产品牌，质量好能满足您的需求，同时优惠力度也比较大。”

客户：“比如说呢？”

销售人员：“比如华为的这款手机，还有 OPPO 的这款都比较适合您，我拿过来给您体验一下，您看如何？”

客户：“好啊！”

在上述的沟通对白中，销售人员可以选择多种方式切入销售话题，包括：

- “先生，您好！请问有什么可以帮到您的吗？”
- “您有什么中意的机型吗？”
- “看您的衣着打扮，您平时需要出差吧？”
- “您现在这款手机也还挺新的，为什么要换部手机呢？”
- “您之前用的是哪一款机型？”

不管什么样的切入方式，都需要慢慢引导客户，看看哪个问题能发挥作用，同时多问一些引导问题，最终收敛到一个或少数几个产品上来，这就是典型的漏斗布局。需要特别说明的是，漏斗布局虽然用的是比较开放的切入，但未必一定是用开放式问题，也可以用封闭式问题。

◆ 沙漏布局：切入开放，结果开放，先收后放

沙漏布局与漏斗布局有些类似，差别就是沙漏布局在引导出一个结论之后，会继续进行开放的提问，最后引导出开放的结果。例如，服装店的销售人员经常用沙漏布局，先引导客户购买某件商品，然后再扩展到其他产品的交叉销售。

- “美女，你买的这件衣服，再搭条七分裤，效果就更好了，对吧？”
- “这条裤子，最好配一双亮黑色的高跟鞋，帮您拿一双来试试吧？”



- “建议您再搭个亮色的皮包，就更完美了，您试试吧？”

◆ 菱形布局：切入具体，结果具体，先放后收

有一次在电视中，看到中国女排在半决赛中赢了对手，挺进决赛。赛后，记者对中国女排队员进行了采访。

记者：“恭喜！我们终于三比二战胜了对手，挺进了决赛，现在的心情怎么样？”

队员：“非常激动！这是我们全队努力的结果。”

记者：“开场我们连输两局，当时教练有什么布置？”

队员：“开场两局我们打得确实不好，有点慢热。两局之后教练让我们不要着急，重点拦防对方四号位进攻，接好一传。”

记者：“落后的时候，对你们心态有什么影响吗？”

队员：“我们大家都在相互鼓励，逆风球我们也打过，一分一分打，别想那么多。”

记者：“比分扳平后，决胜局之前，教练有说什么吗？”

队员：“就是告诉我们平常心，放开打，一分一分打。”

记者：“对于今晚决赛的对手，你怎么看？”

队员：“能打进决赛的队伍都是强队，就看明天的临场发挥谁更好了。”

记者：“明天决赛有信心吗？”

队员：“当然有！最好自己去拼对手，我们希望能有个好结果。”

记者：“祝你们好运！”

在上述的采访中，记者从今天的比赛切入，开放地询问了本场比赛的具体环节与细节，最后又聚焦到对决赛的展望中，这种布局是非常典型的菱形布局：切入具体，结果具体，先放后收。

在门店销售的提问中，我们一般是用漏斗布局或者沙漏布局，原因在于客户走进门店之后，我们并不了解客户的信息与需求，于是往往是非常开放地提问切入，然后逐渐收敛并引导到具体的需求上。但如果是大客户销售，当销售人员上门去拜访客户进行针对性产品的营销时，销售人员可以通过事先的准备，精心设计一个切入点，然后由这个切入店展开，全面了解客户需求，最后再收敛到具体产品的营销，这同样也是典型的菱形布局。关于在大客户销售中，如何进行菱形

布局的提问设计，在第6章中我们将进行详细阐述。

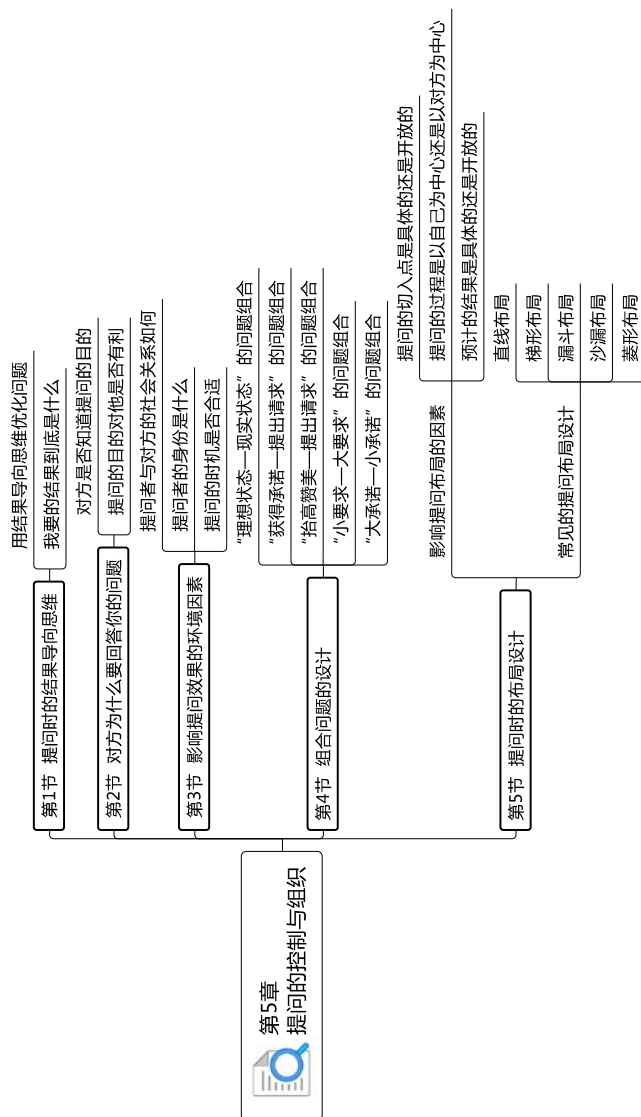


本节小结

当单个问题设计好之后，我们需要将多个问题串联起来进行组织，与此同时还要对问题进行有效控制，因为影响提问效果的因素包括问题的设计、对方的状态和环境因素。当你的问题能够根据提问的需要，通过合理布局，进而有效地组织在一起的时候，提问技巧才真正能够融会贯通地得到应用。

关于提问的布局，重点不在于判断你平时的沟通情景用的是线性布局还是菱形布局，了解各种布局的形状只是为了让我们更好地分清楚自己的沟通情景，知道在提问过程中应该重点应用什么技巧，以便来实现你的沟通目的。

本章思维导图





第6章

销售沟通中的提问技巧

美国 Huthwaite 公司的销售咨询专家尼尔·雷克汗姆与其研究小组分析了 35 000 多个销售实例，与 10 000 多名销售人员一起到各地进行工作，观察他们在销售会谈中的实际行为，研究了 116 个可以对销售行为产生影响的因素和 27 个销售效率很高的国家，历时 12 年后提出了著名的顾问式销售的理论体系。

在对比分析绩效优秀销售和绩效一般销售的销售行为有何差异时，研究团队发现优秀销售人员在和客户沟通时往往喜欢提问，而一般的销售人员则喜欢用陈述句来说服客户购买。销售中通过提问可以更全面地了解客户的需求，进而有针对性地引导客户购买；而大段陈述句式的产品介绍往往在企图说服客户，这样经常适得其反。

不会提问的销售人员，往往不是一个好销售人员。

销售人员会提问，包含两个方面的含义。

1. 拥有积极提问的意识：销售人员应该懂得在信息收集、需求挖掘和异议了解这三个环节中，通过提问完成自己的沟通目标。

2. 懂得正确提问的技巧：销售人员应该根据所销售的产品、销售环境、和客户的关系等因素设计精确的问题，否则可能适得其反。尽管销售人员努力地设



计自己的问题，但客户还是可能给你各种意料之外的答案，因此提问技巧还包括在提问之前就能够有效降低提问风险，防患于未然。

当然提问技巧不单单是通过理论学习就能够掌握的，更加需要在实践中做到知行合一。“吾日三省吾身”，销售人员也应该每天经常反思一下：

- 今天销售中我问了什么问题？
- 这些问题问的效果好不好？
- 这些问题应该如何改进和优化？

在本章中，我们将重点围绕不同的销售形式的特点，分析不同销售形式中提问的技巧与方法，并将前面涉及的提问技巧加以复习、巩固与应用。

第1节 销售人员提问时的常见错误

很多销售人员都想提高自己的提问技巧，但问及为什么不能坚持提问时，有不少销售人员告诉我，在提问的时候，客户经常不予配合，久而久之就不愿意提问了。确实如此，很多销售人员已经知晓了提问的重要价值，但在实践过程中经常存在提问效果不好、客户答非所问，甚至客户直接拒绝回答问题的情况。

当销售人员问了一个不好的问题时，客户经常会不予配合，或者给一些负面的答案，甚至导致销售冷场，于是有些销售人员就干脆减少提问，转而进入了滔滔不绝地介绍产品的推销。这样带来的结果往往就是成交率下降，提问技能弱化，而销售人员的心态也更急躁，进而产生恶性循环。

所以，销售人员要提升自己的销售能力，找到提问的效果与乐趣，首先应从改正自己提问中的错误开始。在多年的培训过程和日常生活的观察中，我发现很多销售人员在提问过程中存在一些共性的问题，本节现对销售人员常犯的提问错误做总结。知人者智，自知则明；有则改之，无则加勉。

❏ 作茧自缚，自己把自己问“死”

对于销售人员来说，有种“死法”，叫自己把自己问“死”。所谓把自己问“死”，就是销售人员因为缺乏对问题的控制的意识与技巧，导致在提问之后客户的回答让销售人员彻底无语或者关闭了销售沟通的大门。

- “先生，请问您有兴趣了解一下吗？”
- “我给您介绍一下好吗？”
- “这款手机还不错吧？”

上述问题是把自己问“死”的典型，其实前面的章节做过阐述。这类问题基本上都是作茧自缚的问题，因为销售人员给了客户很大的拒绝你的机会。“没兴趣”“不需要”“不怎么样”，这是大多数客户的回应方法，而这个答案一旦给出，销售人员往往就彻底没有后继沟通的机会了。

销售人员永远要懂得给自己留条退路，不要寄希望于客户热情积极地配合。所以，销售人员不仅要善问，还要善于控制你的问题。销售人员最容易失控的问题主要是以封闭式问题为主，提问者在提问的时候总是一厢情愿地认为客户会给予正面或积极的回答，但客户又凭什么配合销售人员呢？具体来说，这类问题包括以下两种情况。

◆ 直接询问客户对产品的评价或态度

- “这款手机还不错吧？”
- “这件衣服的面料摸起来就觉得比较柔软吧？”
- “小姐，我们公司正好有优惠，您有兴趣吗？”

◆ 希望对方给予行为的支持

- “我给您介绍一下好吗？”
- “您要不要试穿一下这件衣服？”

那如何来优化这类问题呢？请读者阅读本书第3章中有关如何控制和优化封闭式问题的详细内容。所以，问题是销售中的利器，但往往也是一把双刃剑，不要因为对问题的失控让自己陷入绝境。

❏ 单刀直入，直接询问敏感信息

有一次陪一位朋友去买二手房，接待我们的中介公司的小伙子，第一次见面就天真烂漫地问道：“先生，您准备花多少钱买房呢？”听得我当时一身汗。面对那小伙子的天真笑容，我不知道他是无邪，还是无脑，总之我们白了他一眼回答：“看看房子再说！”

虽然中介的小伙子问的是一个开放式问题，但同样因为问题太敏感导致提问



无效。相对而言，虽然大部分开放式问题不至于让提问者陷入窘境，但开放式问题同样也会失控，体现在对方没有充分配合提问者的提问，做了无效回答。我们无法改变客户，只能让自己的问题更加精确，让对方回答起来更加轻松。

在客户关系一般的情况下，直接询问客户的敏感信息，这也是很多销售人员会犯的提问错误。这种敏感信息的直接提问，客户往往都是翻白眼或者直接跳过的，或者客户做了一个虚假回答，而我们销售人员还经常一错再错。想象一下，当你被劈头盖脸地问到以下信息的时候，你会如何回应呢？

- “先生，你打算买部多少钱的手机？”
- “小姐，您大概要买什么价位的衣服？”
- “我的竞争对手给您的报价是多少？”

在销售过程中，对于对方的预算、计划采购的数量、最迟交货的时间、竞争对手的报价等敏感信息，销售人员当然希望了解，但是直接询问一般不是好选择。此处可以参考第3章的内容，销售人员应该懂得让开放式问题更聚焦，或者通过间接性的提问来收集敏感信息。

“先生，您准备花多少钱买房呢？”这个问题的目的是了解客户的预算，如果懂得间接性提问，其实只要问“您打算重点看多大面积的房子呢”，就可以结合本地房价了解客户的预算了。

你想了解客户买手机的预算，最简单的做法是先观察他目前用的手机档次，然后提问：“先生，您现在的这款手机其实也是前年的主流机型啊！您想换部更好点的，是吗？”这样基本就可以得到你想要的答案了。

有时候，间接性的提问后，即便客户没有在语言上给予你信息，但只要认真观察客户的肢体语言和面部表情，往往也会收获颇丰。所以，在客户关系不够融洽的情况下，不要轻易问客户一些敏感信息，当然如果客户主动找你询问产品时，我们当然可以借势了解，这个另当别论。

❏ 自作多情，直接询问产品评价

经常在服装卖场听到这样的对白。

老板（殷勤地笑）：“美女，你觉得这件衣服怎么样啊？”

美女（虚假地装）：“我觉得一般般啦！”

这类问题也是销售人员把自己逼到绝路上的问题，在前面已有所强调，但在这里再次说明，是因为很多销售人员总爱犯同样的错误。销售人员之所以会问这样的问题，往往是想了解客户的评价，从而判断客户的购买欲望，最终引导销售成交。但客户不傻，他们知道如果给出了对产品正面或积极的评价之后，在讨价还价或者谈判中地位一定会有所损伤，所以客户即便内心非常喜欢该产品，也往往会表现出云淡风轻般的无所谓。

所以，直接询问客户对产品的评价，几乎没有太好的结果，除非你的产品不能讨价还价或者客户不反感推销。但这种自作多情的问法，往往会让销售人员比较被动。

其实，销售人员同样可以通过间接性提问来获取对方的购买意愿，而不一定要问这类“自杀性”的问题。相对简单的提问方法就是直接询问客户是否同意下个动作请求，例如：“美女，你看中的这件衣服仓库里不一定有了哦，要不要帮你去看一下？”如果客户是认可这件衣服的，多半会让你去看看，反之则直接拒绝。

依次类推，假设一位男士和一位女士在咖啡厅里进行第一次相亲，整个过程双方貌似都相谈甚欢。但在相亲结束的时候，男士想了解对方女生对自己的看法，未必要直接问：“你觉得我这个人怎么样？”因为这种评价类问题对方经常会出于社交礼仪给出一个答案：“我觉得你是一个挺不错的男人。”但这种答案可能是女士对每个相亲对象的官方回答。所以，男士想了解女士对他的态度，不如问另一个问题：“明天要不要一起去看电影呢？”

❏ 请君入瓮，问诱导性很强的问题

有一次在辅导一个电话外呼团队的时候，我发现有些电话销售人员很喜欢问这样一类问题：

“张总，假如有种方法能够让您公司的销售业绩提高100%，您愿意了解一下吗？”

我当时忍不住问道，这么文绉绉的说话术是谁设计的？大家告诉我，这是一本关于电话销售的书中写的。其实销售提问中，这类“如果……那么……”的假设型问题最早来自国外的一些销售理论书籍，但这里存在着比较明显的中英文表达方式的差别，中国人在口语中很少用“假如……那么你愿意吗”这类句式。



“张总，假如有种方法能够让您公司的销售业绩提高 100%，您愿意了解一下吗”，这个问题，我直接在另外一个培训课堂上问了当时的 30 位学员，你们听完这句话的感受是什么？大家普遍反映：无事献殷勤，非奸即盗。上述问题给人的感觉其实充满明显的诱导性，这类问题往往会让对方充满警惕。

这个世界，如果突然出现一个美好的馅饼在客户面前，正常智商的客户都会感觉是骗子。相当于，你在路上很嚣张地摆了一个瓮，然后再双手召唤客户：赶紧进来吧！

其实问这类问题的动机无错，就像想诱导客户给出承诺，进而让销售人员有进一步沟通的机会，所以换种表达方式就好了：

“张总，其实有不少您的同行最近在我们的帮助下业绩提高了不少，之前您听说过吗？”

❖ 漫无目的，没有关联客户的利益来提问

有一次我在银行大堂排队等候的时候，旁边的一位大爷正在向漂亮的大堂经理咨询存钱的事情，而大堂经理想引导大爷去自助柜员机办理，于是发生了以下对白。

员工：“大爷，我带您去自助柜员机存钱吧？”

大爷：“我年纪大了，不会用啊！”

员工：“没关系我可以教你，关键去那里存钱可以帮您节约时间，您说呢？”

大爷：“算了，我有的是时间，正好上午没事，我就在这里坐着等吧。”

员工：“好吧。”

很多银行都希望引导低价值业务的客户去自助设备办理，尤其是那些大爷大妈，所以上述对白在很多银行网点每天都在上演着。为什么引导老人家去自助设备这么困难呢？除了老人家自身年龄大不喜欢尝试新鲜事物的原因外，很多营销人员在引导的时候，往往是告知老人家用自助设备可以节约时间，但老人家却有的是时间！这是销售提问中的一种典型错误：没有关联对方的利益进行提问。

我们在前面章节中提到过，客户为什么会配合回答你的问题？一般而言是对方感觉对他自身利益有所帮助。节约时间是年轻人比较在意的，而非老人家在意的，所以销售人员可以用老人家的相关利益引导，比如：

- 早上银行没开门也可以取钱，不会耽误买菜。

- 会用自助设备，可以给儿女一个惊喜。
- 别的老人家都会用了，你也可以学会，显示自己心态很年轻。

销售人员在工作中经常需要了解客户信息或者引导客户行为，在这种时候对方是否愿意配合回答你的提问，主要取决于对方是否能够感受到对他自身的利益有所帮助。需要特别说明的是，这里所说的利益，不单单是物质方面的，还可以是社交或情感层面的。

其实很多客户都有“好为人师”的心态，销售人员经常可以在赞美抬高客户之后，再进行提问。例如：“先生，看得出来您非常专业。既然您这么专业，您肯定知道这款手机配置的徕卡镜头非常高档，对吧？”

✎ 自我视角，问对客户无价值的问题

有一次在大客户销售培训过程中，学员扮演移动公司的客户经理，我来扮演某集团的老总。学员在情景模拟中，开始了解我公司的需求，于是问了以下几个问题：

- “罗总，你们公司大概有多少位员工？”
- “去年你们公司的销售额大约是多少？”
- “公司员工中，移动、电信和联通的手机占有率大致是多少？”
- “公司的员工话费报销制度如何？”
- “公司每个月的移动话费、座机话费大约是多少？”
- “你们公司的宽带用的是哪家公司产品？”

听到销售人员连续地问了上述问题后，我顿时有了“查户口”般的盘问感，于是我不得不暂停情景模拟，问了所有学员一个问题：“大家觉得上面问的问题，对谁有帮助？销售人员还是客户？”

此时学员们恍然大悟，刚才所有的问题都是对销售人员有帮助和价值的问题，而对于客户而言，都是毫无营养的无价值问题，因为客户都知道！如果客户关系一般，这时候客户甚至都没有耐心逐一回答销售人员的问题。

作为销售人员，不管你用何种技巧或方法去提问，最终都要本着客户有兴趣和有价值的角度来提问，否则再好的技巧也无法吸引与打动客户。人人都知道要换位思考，但又有多少人能够做到呢？那么客户对什么类型的问题感兴趣呢？一般包括以下方面：



- 和自己的兴趣相关的。
- 和自身的利益、发展相关的。
- 其他类似客户的案例或关注点。

如果是企业客户，还包括：

- 本行业发生了哪些新闻。
- 客户的竞争对手在做什么。
- 自己公司内部员工说什么，想什么。

需要提醒销售人员的是，之前情景模拟中学员问我的那些问题，其实大部分应该是销售人员平时通过各种渠道去事先了解的，而不是在拜访客户，尤其是高层领导时在现场发问的。这类对自身有价值、对客户无价值的提问过多，会极大地削弱你的专业度，影响客户对你的信任感。



本节小结

在本节中，我们重点帮助销售人员总结了以下平时在销售提问时常犯的错误，包括：

1. 作茧自缚，自己把自己问“死”。
2. 单刀直入，直接询问敏感信息。
3. 自作多情，直接询问产品评价。
4. 请君入瓮，问诱导性很强的问题。
5. 漫无目的，没有关联客户的利益来提问。
6. 自我视角，问对客户无价值的问题。

销售人员如果想提升提问技能，首先需要规避提问错误，否则因为错误的提问导致客户不配合，容易让销售人员丧失提问信心，可能最终就选择了放弃。

第2节 电话销售中的问题设计

随着手机的普及，电话销售成为很多公司重要的营销模式，加上电话销售本

身的营销成本很低，而销售覆盖面却很广，优秀的电话销售人员甚至可以一天外呼超过 200 通电话，这让越来越多的公司开始重视电话销售。甚至随着电话销售的发展，市场上出现了很多大规模的第三方电话销售公司，这类公司专门承接各大企业的电话外呼工作，部分外呼公司的员工甚至超过了 3 000 人。

但随着电话销售的普及，也有越来越多的客户开始频繁地接到各类外呼电话，有点不胜其烦，这也让电话营销模式越来越被消费者反感，甚至陷入了进退维谷的窘境。很多高价值的客户，每天可能接到超过十通以上的外呼电话，营销的产品也五花八门，包括卖房、小额信贷、信用卡、运营商、投资项目、卖车、基金、保险、投资理财、早教课程、孩子第二课堂、成人教育，等等。

水满则溢，月满则亏。在林林总总的外呼电话的轰炸下，很多客户开始不胜其烦，这也让电话销售出现了很多困难，而这些困难和问题也困扰着很多电话销售人员，我们先来剖析以下这些问题。

◆ 客户拒访率非常高，甚至超过 60%

很多外呼团队会统计通话时长超过 30 秒或 20 秒的有效电话数量，相对来说那些不到 30 秒或 20 秒的超短通话会被界定为无效的拒访电话，而这种拒访电话数量占整体外呼量的比例，称为拒访率。我辅导过很多外呼团队，他们的管理者这些年基本上都在“吐槽”现在电话销售的拒访率居高不下，甚至超过 60%，其中有不少客户要么直接挂机，要么听了开场白之后不做任何回应，而选择直接挂机。更有甚者，很多专业且官方的电话销售团队经常被客户质疑是否是电话诈骗。

客户的拒访率为什么这么高？电话营销人员又能做些什么呢？

一般而言，大部分电话销售都是陌生客户的销售，加上电话销售被大量地用在银行、运营商、房地产、借贷机构、房屋中介等领域，而且很多电话销售人员本身素质也参差不齐，导致很多客户对待电话销售的态度非常冷淡甚至恶劣，超过 60% 的拒访率也就不足为奇了。

在这种背景下，很多电话外呼人员甚至产生了一个奇怪的理论：既然客户很有可能会挂我的电话，那么我就应该在客户挂我的电话之前，尽量快地把我想介绍的产品介绍完，这样可能还有机会。而客户呢？听到外呼人员的开场总是迫不及待地介绍产品，于是就更加坚定而快速地挂电话，进而逼迫外呼人员在客户接通后用更快的速度介绍产品。



上面的这个情景想象起来是不是很滑稽？外呼人员和客户似乎在进行着一场没有硝烟的战争：看你挂电话快还是我说得快？

其实面对这个问题，很多电话销售人员都走入了歧途。降低客户的拒访率，让客户更愿意听你的电话，是有方法和技巧的，而最简单的方法就是提问。在电话销售中有个说法叫“黄金 30 秒”，意思就是如果客户在开场 30 秒没有拒绝你，那电话销售的成功概率就会大幅度提高。

如何让客户开场不挂你的电话呢？这就要求我们需要精心设计电话销售的开场问题，增加客户的信任度，降低客户的被推销感知。

◆ 客户对问题尤其是需求挖掘问题的配合程度差

客户对电话销售人员的不信任甚至反感，不仅仅体现在外呼电话的拒访率居高不下。即便客户没有挂销售人员的电话，当销售人员在电话外呼中进行提问、了解客户需求时，很多客户的配合度非常差。

曾经有个电话销售的学员和我抱怨说：“我在讲电话的时候，不是感觉鸡同鸭讲，而是感觉人同‘鬼’讲，耳麦中经常一点声音都没有，我都怀疑对面是不是一个活人？！”这种抱怨一方面让人啼笑皆非，另一方面也折射出客户对电话销售的配合意愿。即便很多客户不是一言不发，也往往只是爱理不理地在电话中应承几句。

其实电话销售有电话销售的特点，作为销售人员不能指望电话销售中的客户有多么热情和积极。毕竟你并不知道客户接电话时是什么状态，可能在开会，可能在开车，可能在战战兢兢地被领导批评，也可能在小心翼翼地哄着女友。加上现代人工作压力普遍较大，对电话销售又不信任，客户在接电话的时候配合度不高也很正常。

面对这种情况，就要求我们在电话销售的提问过程中，尽量不要问很多复杂又晦涩的问题，而是问一些“傻瓜式”的简单问题，而最简单的问题莫过于简单的封闭式问题。所以，电话销售中一般都是设计一些简单的封闭式问题来进行客户需求的了解和确认，而少问开放式问题。如果需要问开放式问题，也一般是用封闭式问题做开场和铺垫之后，或者客户主动想了解信息时来使用。

电话销售中的封闭式问题设计，说起来简单，其实不尽然。鉴于电话销售的特殊性，一旦问得不好，客户就可能直接挂电话，销售人员连挽回和补救的机会

都没有，这样的特殊性就要求我们在电话中提问要尽量精准，而且需要对问题具有非常强的控制力。

◆ 销售成功率低，导致很多销售人员都是靠外呼量的提升来完成业绩

在电话销售中，销售人员每天的业绩和什么有关？很多电话销售人员都知道一个简单的公式：

$$\text{电话销售的成功数量} = \text{电话外呼量} \times \text{接通率} \times \text{销售成功率}$$

很多销售人员为了完成业绩，往往是想着提升外呼量，甚至去加班外呼。其实有这么强烈的成就动机，不如把加班的时间用来分析与学习如何提高接通率，以及如何提高销售成功率。

通过提高外呼量来提升业绩的方法并不可取，因为这种方法对自身销售能力的提升并没有实质帮助。每天多打电话，以此来提升业绩，无异于把成功寄托于运气，听天由命。譬如，你去池塘钓鱼，有的位置你多年来一直坚守，但一直钓不到鱼，你是选择换个位置或者换个方法呢，还是选择继续坚持加班钓鱼呢？

毫无疑问，努力是成功的基础，但其前提是方法正确。错误的方法重复一百次还是会导致错误的结果。

电话销售要想提高成功率，有很多关键因素，包括名单质量、电话布局等，但和提问有关的一个关键因素就是电话销售的脚本质量。而一套电话销售脚本要想行之有效，其核心在于如何有效地设计问题。

由于电话销售存在的客户不信任感以及客户对通话时长的敏感，导致电话销售不太可能让销售人员有充分的时间与空间去挖掘客户需求，其沟通效率和互动性比面对面销售要差得多，所以需要我们多以封闭式问题为主。但封闭式问题想要问得精准，切中客户要害，就必须进行精心的电话销售准备。

组织电话销售之前，必须尽可能多地收集客户的相关信息，并进行有效的客户细分，这既能获得客户更多的信任，也能帮助实现精确化的营销。有些电话销售团队在外呼的时候，如果销售人员手上的客户资料非常有限，例如只有一个客户电话和客户姓氏，在这种情况下，即便销售方法再高明，销售效果和成功率也很难得到保证。

通过对上面电话销售中困难与问题的梳理与分析，我们很容易得到电话销售提问时的一些规律与方向，我们用表 6-1 来说明。

表 6-1 电话销售提问分析

序号	提问的应用项	项目说明
1	提问目的清晰	因为电话销售大部分是陌生销售，所以客户往往不太容易明确电话目标，需要在提问时快速让客户感觉到对其的利益与好处，以降低电话拒访率，并设计不太容易让对方挂机的开场问题
2	环境因素评估	关系：双方关系相对一般甚至陌生 身份：容易质疑为推销电话 时间：要选择合适的时机打电话 压力：客户往往有一定压力
3	提问类型分析	因为有时间压力以及客户配合度不高，大部分电话销售中的提问应该以封闭式问题为主，引导客户确认
4	问题布局分析	以“获得承诺—提出请求”的提问组合方式为主要方式，甚至在多次获得客户的承诺与认可之后，再提出产品销售的要求 切入点一般都比较具体 提问过程以销售人员为中心 引导明确的成交结果
5	问题控制要点	以封闭式问题为主的提问过程，使用“获得承诺—提出请求”的问题组合模式，需要对封闭式问题进行强有力的设计与控制，避免过程中客户给出“预料之外”的答案

电话销售脚本中问题的设计，必须要充分考虑到表 6-1 中所阐述的电话销售存在的一般性规律，并在提问的设计中进行针对性的设计，本节就其中的三个核心问题进行详细阐述。

设计有悬念感的开场问题

在生活中经常遇见这样的场景：你正和一位朋友在咖啡厅聊天，突然你的朋友电话响了，只见你朋友仅仅听了 3 秒钟，然后就愤然挂了电话，还嘟囔一句“又是推销电话，真讨厌”。

这种场景随着电话销售的发展与普及，每天都在你的身边上演。我辅导和培

训过国内很多大型的外呼团队，他们的员工都积极努力又充满热情地拨打每通电话，但结局经常是一半以上的客户以推销电话为由，在3秒内直接挂机。

于是我们不得不思考：为什么客户能在3秒钟内就判断出对方是推销电话呢？

我相信没有哪位电话销售人员会定义自己的电话为推销电话，但想象一下，如果你听到以下开场白，你一般会做什么选择？

- “我们是银行小额信贷中心的，您最近有资金需要吗？”
- “我是您的银行理财经理，最近我行发行了一款理财产品，需要了解一下吗？”
- “我是房屋中介，你的天汇小区C栋704的房子要卖吗？”
- “您想让孩子在一个月之内学会英语吗？”
- “我是保险公司的，您需要购买家庭财产险吗？”
- “最近在福田区开发了一个新楼盘，你有兴趣去看看吗？”
- “您需要代开发票吗？”
- “能不能打扰你一下？”

我相信大部分情况下，听到上述电话销售人员的开场问题后，你会选择直接挂电话。为什么呢？因为电话让消费者感觉到了强烈的推销感知，这种感知的形成总体来说有以下几种：

- 开门见山，直接进行产品介绍，例如“我是保险公司的，您需要购买家庭财产险吗”。
- 直接询问客户是否有需要，例如“您需要代开发票吗”。
- 询问诱导性过强的问题，例如“您想让孩子在一个月之内学会英语吗”。
- 给客户推销的心理暗示，例如“能不能打扰你一下”。

针对以上几种情况，客户在经年累月的电话销售轰炸后，形成的基本条件反射是“这是一个推销电话”。当然，我也询问过很多外呼团队的销售人员为什么会问以上问题，其中一个重要原因是销售人员对于客户的信息知晓有限，所以不得不开门见山地推销产品。

但鉴于电话销售中客户与销售人员关系的陌生感，无论我们知晓多少客户信息，也应该尽量在电话销售开场的时候设计一个具有悬念感的问题，其目的是避免客户直接挂机，从而赢得和客户进一步沟通的资格。



以“我是房屋中介，你在天汇小区 C 栋 704 的房子要卖吗”这个销售场景为例，来进行悬念感问题的设计说明。作为房屋中介，一般都是根据系统提示，知道客户在天汇小区 C 栋有套房子。而该客户多半是之前有出租或者出售的意愿，所以曾经来登记过。所以销售人员在销售开场的时候，可以考虑把“我是房屋中介，你在天汇小区 C 栋 704 的房子要卖吗”这个问题简单改成：

“您是天汇小区 C 栋 704 的业主，是吗？”

想象一下，当你接到一个电话，开场问你是否是这个房子的业主的时候，你敢直接挂电话吗？多半是不敢的，因为你并不知道出了什么情况，所以你多半会回答后反问一句：“是啊，怎么啦？”电话进行到这里，销售人员就开始有了销售机会，后继可以继续问客户：

“您之前在我们这里登记了信息，您的房子现在市场价格很好，您有没有了解过您的房子可以卖多少钱呢？”

大部分业主自然关心自己房屋的市场售价，所以第二个问题同样制造了悬念感，能够吸引客户继续在电话中和你进行深入沟通。至于后继销售能否顺利完成，则不在本章讨论的范畴中，但至少我们可以设计一个富有悬念感的电话开场问题，让客户挂机概率下降。如何在电话销售中设计有悬念感的开场问题呢？我们一般可以从以下几个方面进行设计。

◆ 进行身份确认的提问

所谓针对身份确认的提问，一般都是结合销售人员能获取的客户资料，对客户的身分先做一个明知故问的封闭式提问。在客户一开始并不清楚这通电话的目的之前，他对身份确认后的事情往往具有一定的好奇心，从而制造了电话销售开场的悬念感，最终能降低客户挂机的概率。例如：

- “请问您是张先生吗？”
- “请问您是尾数为 2345 的手机机主本人吗？”
- “请问您是 C 栋 405 房的业主吗？”
- “您是豆豆小朋友的妈妈，是吗？”
- “您是华达公司的总经理李先生吗？”

◆ 进行信息确认的提问

所谓进行信息确认的提问，同样是针对客户在电话销售系统中存留的关键信

息进行封闭式提问。因为所进行的确认信息往往是客户比较关注的信息，所以我们在确认后，对方同样会有好奇心或者有一定的优越感，例如：

- “先生，您之前在华昌 4S 店购买过一台宝马汽车，是吗？”
- “小姐，您在我们银行是不是办过一张信用卡？”
- “小姐，您之前是不是在我们银行买过三万元国债？”

上述信息确认的提问，可以用于电话销售中简单自我介绍后的开场白，客户往往不会选择直接挂机。

在设计富有悬念感的开场问题时，一定要小心，不要问一些有明显诱导性的问题，客户一般听到此类问题后，基于“无事献殷勤，非奸即盗”的逻辑推理，特别容易把电话销售人员和“骗子”的形象相结合。有明显诱导性的问题包括：

- “您想让孩子在一个月之内学会英语吗？”
- “您想让您的资产一年内增加 50% 吗？”
- “您想用 999 元拥有一颗一克拉的钻戒吗？”

其实上述这种充满诱导性的开场问题，完全可以用前面的悬疑感问题来替代。例如，“您想让孩子一个月之内学会英语吗”这种问题，完全可以改成“请问，您是嘟嘟小朋友的妈妈吗”。

▮ 以封闭式问题为主进行需求确认

设计富有悬念感的开场白，只能让客户直接挂机率下降，从而赢得和客户继续沟通的机会。但电话销售的成交与否，最终取决于能否真正满足客户的需求。因为电话销售可以事先对客户信息进行分析，从而准备设计满足客户需求的产品，所以电话销售中的客户需求挖掘，更准确地说是客户需求确认，这点和现场销售具有很大不同。

既然电话销售中的客户需求挖掘更像客户需求的确认，加上电话销售因为环境因素的影响，尤其是销售时长不宜过长，所以电话销售在客户的需求确认上基本上是以封闭式问题为主，引导客户回答“是的”或者其他提问者想要的答案，最终利用“承诺和一致”法则来提高销售成功率。

在第 3 章中提到过封闭式问题的一大作用就在于能够利用“承诺和一致”法则，这是电话销售的核心法则。所以简单来说，电话销售的需求挖掘部分，就是以封闭式问题为主，引导对方多次给予承诺，最终达成产品介绍与交易。下



面是我帮助某运营商外呼团队梳理完电话销售脚本之后，电话销售人员和客户的沟通对白示例。

销售人员：（自我介绍完毕后）“请问是尾号 6789 的机主王先生吗？”

客户：“是的，有什么事情？”

销售人员：“今天专门给您来电是因为我们留意到您最近几个月话费都挺高的，像上个月话费就差不多有 300 多元，是吧？”【备注 1】

客户：“是啊。”

销售人员：“同时我帮您留意到了，您话费多主要是因为上网流量费比较高，占了一半左右，是吧？”【备注 2】

客户：“是啊，你们上网也太贵了。”

销售人员：“所以今天专门给您来电，是介绍一些降低流量费的方法，您之前了解过吗？”【备注 3】

客户：“我不知道啊，你说说看。”

销售人员：“其实大部分像您这样的客户为了节约流量费，都会选择开通一个 4G 流量优惠包，像您上个月的流量情况，如果使用 X 元包 Y 兆流量包，我估计您可以节约大约 80 元的流量费，您觉得一个月 Y 兆流量，您够用吗？”【备注 4】

客户：“应该够了。”

销售人员：“那好的，那我就为您申请这个流量包，这样您这个月应该就能节约不少话费了，您看可以吗？”

客户：“好的。”

备注 1：为了让对方承认话费多，使用了用事实替代主观评价的技巧，同时用了评价预设的技巧。

备注 2：和上述技巧一致。

备注 3：改变提问焦点，控制住封闭式问题，无论对方回答是否了解，问题都可控。

备注 4：用的是柔性的引导成交语言。

所以，电话销售就是通过销售过程中大量的封闭式问题的设计，引导对方给予承诺后再介绍产品和引导成交，当然其中的关键技巧在于对方是否一定按照你的设计来回答。我们在前面的第 3 章中重点强调过封闭式问题的控制设计，在第

4 章中阐述过预设陷阱的提问方法，这里只是具体的应用，请读者仔细阅读相关章节。

▮ 用柔性引导成交的问题促成交易

在门店销售中，可以通过现场富有亲和力的沟通、对对方肢体语言和表情的观察，以及各种销售氛围的引导，来帮助销售人员完成最后的成交动作。而上述方法，在电话销售中都很难实现，这就要求电话销售中引导成交的语言更加柔性，从而减少给客户的压迫感。

很多销售人员目前采用的都是粗暴的引导成交的提问语言，典型代表包括：

- “先生，我现在就帮您开通这项业务吧？”
- “小姐，您需要贷款吗？”
- “小姐，那我现在就帮您办理吧？”
- “先生，您觉得这个产品怎么样？”
- “先生，这个基金您您想买 5 万元还是 10 万元？”

相对粗暴的引导成交的语言，容易让客户感觉到有一定的压力甚至陷阱，最终客户会高概率地选择犹豫，而电话销售人员又没办法面对面缓解客户的压力，所以相对柔性的引导成交的语言是很有必要的。有时候不一定要直接询问客户“要不要”“买不买”“办不办”或者“好不好”，而是可以通过试探客户下个销售动作的配合度，或者针对产品细节来提问，间接地进行销售成交的引导。

- “您喜欢白色的还是黑色的呢？”
- “您看的白色的最近卖得非常好，不知道是否还有货，我帮您在系统中查一下吧？”
- “您要免费通话多点的套餐还是流量多点的套餐？”
- “今天买还有礼物送呢，不知道送完没有，要不要帮您在系统中看一下？”
- “这个优惠必须本人参加，请问您是机主本人吗？”

不得不说明的是，部分电话销售团队有比较严格的质检体系，要求员工必须引导客户确认购买，所以会质疑上述柔性引导成交的提问，会不会不符合质检标准？如果存在这方面的顾虑，那建议在第一次引导成交的时候多使用柔性引导成交的语言，这样容易赢得客户的认可，然后再用质检要求的成交语言进行二次确认即可。



当然如果柔性引导成交的问题使用之后，客户还是犹豫，销售人员还是可以继续用强有力的交易促成的语言进行引导的。



本节小结

电话销售要想提高销售成功率，有两个核心因素，其一是名单质量，其二是脚本质量。因为电话销售可以做充分的销售准备，进而在设计营销脚本时，可以更加精确地设计相关问题。因为电话销售具有其固有的特点，所以我们在设计问题时应该遵循以下三个原则。

原则一：设计有悬念感的开场问题。因为电话销售的拒访率高，所以在设计开场问题时需要给对方制造一定的悬念感，以降低对方直接挂机的概率。

原则二：以封闭式问题为主进行需求确认。因为大部分电话销售在开始前，销售人员能做针对性的准备，所以在电话中主要是以封闭式问题为主，利用承诺和一致法则进行需求确认即可。

原则三：用柔性引导成交的问题促成交易。

第3节 门店销售中的问题设计

即便是电子商务横行的今天，门店销售凭借其愉悦的客户体验和良好的客户现场沟通的优势，依旧是市场上最主要的销售方式，甚至很多原本专注于线上销售的互联网公司也开始进行线下营销，如小米公司的小米之家。

门店销售和电话销售相比，其实各有优缺点，很难说孰好孰坏。

门店销售的优点在于能够和客户建立更密切的联系，能够给客户进行全方位的产品介绍与体验，这些优势都是电话销售所不具备的。不仅如此，门店销售还能够通过现场的察言观色，有效地了解客户的反应和状态。同时，在门店销售中，客户一般没有太多的时间压力，让销售人员能够根据客户的反应进行针对性的异议处理。相对而言，电话销售过程中时间压力大，产品介绍手段单一，所以更加适合进行简单产品或者少数标准化的复杂产品的销售。

当然，门店销售也有其明显的弊端，最大的问题就在于对于目标客户的不可

预知，简单来说就是你永远无法判断下一位走进门店的是男人还是女人。目标客户的不可预知带来的销售难点就在于销售准备较为困难，同时可能聊了半天之后发现客户不是真正的目标客户，只是“打酱油”的。

所以门店销售提问的第一个作用并不是进行产品介绍，而是来判断对方是不是目标客户，毕竟很多进门店的客流只是闲逛型；在进行目标客户判断后，销售人员还需要通过提问来了解客户需求，并进行有效的交叉销售；在销售的最后环节还需要通过提问来引导成交。

▮ 用提问来试探客户的购买意向

因为门店销售中的客户具有不可预知性，所以很多时候客户走进一家服装店未必是想买衣服，可能只是想看看最近流行什么。有些客户走进手机专卖店，也未必是想换手机，可能只是看看新款手机长什么样。同样，有些客户走进家具店，未必是要买家具，可能只是想坐在沙发上休息。于是，门店中的销售在客户进门后首先需要做的动作是通过提问来判断进来的是不是目标客户。

在日常生活中，当我们走进一家路边的服装店时，店老板在迎候完毕后，一般在销售开场会开口问什么问题呢？

- “先生，有什么可以帮到您的？”
- “先生，过来买衣服吗？”
- “小姐，你要看什么样的衣服？”
- “小姐，有没有看到什么合适的？”

上述问题是一般服装店进门后的开场问题，其实仔细一琢磨，这些问题似乎都是废话：客户进到服装店里来就是买衣服的，销售问对方“过来买衣服啊”这不是废话吗？服装店的销售人员的工作就是帮客户挑衣服引导试穿体验，“有什么可以帮到您”这样的问题岂不是无聊透顶？“小姐，你要看什么样的衣服”，这个问题似乎也毫无意义，因为很多消费者未必知道自己要买什么样的衣服，而且刚刚进店，消费者也不知道这家服装店卖什么衣服吧？

但上面貌似无聊的问题背后却有店老板的提问目的。

“先生，请问有什么可以帮到您”“先生，过来买衣服吗”“小姐，你要看什么样的衣服”，其实这三个貌似无聊的问题的主要目的是：判断客户进店的目的是闲逛还是有明确的购买目标。



有一次我给一个珠宝销售公司做培训，有位学员告诉我，他喜欢在客户进来门店之后，观察客户几分钟。如果客户没有马上离开门店，他会上前问个问题：“您可以慢慢看，我先给您倒杯水吧。”学员怕我不理解，赶紧继续解释道：

“其实为什么我倒水之前还要问下客户呢？我发现如果客户有购买意愿，一般会很淡定地同意我倒水的请求；但如果客户只是进来打发时间或者闲逛，很多情况下会略微不好意思地拒绝我的好意。我不是不愿意给客户倒水，我只是想知道哪些是真正的目标客户，这样我一会儿能够更有针对性地进行销售。”

这家公司的销售主管后来告诉我这位学员每个月的销售业绩都名列前茅。虽然这位学员未必知道什么叫作“互惠心理”，但不妨碍他根据自己的经验总结出好的开场问题，以此来判断客户的购买意向。

在很多门店销售中，尤其是开放式的门店，经常会出现“打酱油”的客户和有购买意向的客户混合在一起的情况。在商场中的电视机销售区域，你会发现一群客户在看着电视墙；在手机卖场的手机中岛前，你也发现不少客户都在体验着手机。当这些情况出现后，你如何通过提问来识别对方是购买商品的还是打发时间的呢？

在门店销售中，我们经常利用互惠心理来设计问题，来判断客户的购买意向。一般设计的方法就是：

提出一个服务请求的问题，根据客户行为或对问题的回答，进行客户购买意愿的初步判断。

如果客户有购买意愿，往往会比较从容地接受你的服务请求；反之，如果客户没有购买意愿，往往可能拒绝你的服务请求或者沉默地走开。常见的服务请求问题包括：

- “先生，请问有什么可以帮到您？”
- “女士，我帮您倒杯水吧？”
- “女士，我帮您拿把椅子来坐下吧？”
- “女士，帮您拿件这款衣服试穿一下吧？”
- “先生，我去帮您拿这款电视的产品说明给您详细看看吧？”
- “先生，您看的这款手机还有白色，需要拿过来给您看看吗？”

需要特别说明的是，客户进店除了闲逛和购买两类之外，有些门店还会存在第三类客户：买前评估类客户，尤其出现在一些大金额商品的销售门店中。

从消费者购买商品的决策流程看，很多消费者在购买之前需要收集信息，做购买前的评估分析，正所谓“货比三家”。而越是大金额采购，客户在购买前进行信息收集的概率也就越高。所以上面提到的很多诸如珠宝、大型电器的购买，往往客户进店未必是进行商品购买，而只是做信息收集与评估。即便我们去超市买米，很多消费者也会把几个品牌的米都看一看，了解一下是否有优惠之类的，只是因为它是小金额采购，信息收集往往是和购买动作一起发生的。

所以，当我们用服务请求的问题来测试对方的购买意愿时，对方不接受未必代表着对方绝对不购买，还有不少客户面对服务请求的问题会礼貌地回答“不用了，我随便看看”。这类客户可能就处于买前评估阶段，他们可能还没有产生明确的需求，也有可能需要更多独立的购买决策空间。这个时候销售人员需要进一步察言观色判断客户，一般来说如果客户特别关注商品细节，则往往处于这个阶段，这个时候销售人员可以引导客户做些比较，或者直接拿出优惠方案来吸引客户，加速客户的评估流程。

综上所述，在客户进门后，一般有三种状态：闲逛状态、买前评估状态和计划购买状态，门店销售人员需要通过有效的提问去识别客户状态，寻找优质的目标客户，提高销售效率。

▮ 善于用上堆提问创造更多商机

在门店销售中，销售人员应该努力地创造更高的单客价，最终实现更高的坪效。所谓单客价，就是客户一次进店产生的总的销售价值，而单客价的提高需要销售人员有更多的交叉销售动作。

所谓交叉销售，就是发现客户的多种需求，并通过满足其需求而实现销售多种相关的服务或产品的营销方式。简单地说就是，客户原本只是买一种商品，通过引导和需求挖掘，在满足其需求的基础上实现多种相关产品的销售。

所以，门店销售中通过交叉销售实现更多商品的销售，对于提高单客价至关重要，而其中就需要通过上堆的提问技巧来实现。关于上堆提问技巧，在第4章中给大家详细介绍过。上堆提问一般是针对更广泛的意义或者动机来发问，这种提问技巧经常广泛地应用在门店销售的过程中。上堆提问在门店销售中一般有两种情景。



◆ 当客户需求无法满足时，通过上堆提问来寻找其他产品的营销机会

在门店销售中，当客户提出了相关需求后，你又无法满足时，我们经常用上堆提问来寻求更大的分类或动机的认同，然后转移到其他产品的销售中去。很多销售人员面对客户需求无法直接满足的时候，往往快速地结束销售沟通，却忽略了客户需求背后的购买动机。客户询问“有没有咖啡卖”，很多时候客户未必一定要喝咖啡，只是需要“提神的饮料”，我们可以卖“红牛”给客户。客户询问“有没有电钻卖”，很多时候只是需要“在墙上打个洞”，销售人员可以卖其他打洞的商品。

客户：“小姐，你们这里有没有索尼的手机卖啊？”

销售人员：“不好意思，我们这里不卖索尼的手机。”

客户：“那算了。”（准备离开）

销售人员：“先生，您是想找一款拍照功能强的手机是吗？”

客户：“是啊，听说索尼手机的拍照功能很强大。”

销售人员：“其实我们这里很多手机拍照功能都很强大，像这款机型用的是和索尼手机一样的镜头和感光元器，你可以先体验一下。”

（开始引导客户体验）

从上述情景对白我们可以体会现场销售中上堆提问的魅力与作用，我们可以针对客户购买的动机来提问，或者针对商品更大的范畴来提问，然后寻找其他商品来进行销售。

◆ 通过上堆提问来寻找交叉销售机会，提升单客价

上堆提问不仅仅应用在无法满足客户需求时其他产品的营销，对于可以满足客户需求的情况下，当我们了解了对方的购买动机时，也可以为后继的交叉销售创造更多的机会。我们可以将上述情景对白改动一下，让大家体会上堆提问如何帮助后继的交叉销售。

客户：“小姐，你们这里有没有索尼的手机卖啊？”

销售人员：“有的，这就是我们最新的索尼手机，您可以体验一下。”

（假设引导客户体验后，客户决定购买）

销售人员：“您买索尼手机主要是看中了它的拍照功能对吧？”

客户：“对啊！”

销售人员：“现在越来越多的人喜欢用手机来拍照，但您想用手机拍点有意思的照片，其实还可以考虑再买几个手机上的镜头，您可以先体验一下……”

（进行手机镜头的交叉销售）

销售人员：“先生，您平时会拿手机给孩子拍照片吗？”

客户：“那肯定会啊！”

销售人员：“现在很多家长都会拿手机给孩子拍照，甚至有些幼儿园还需要经常让家长把拍的照片打印出来，或者很多家长也会把孩子平时的照片打印出来，放在家里挺温馨的，您说呢？”

客户：“是的。”

销售人员：“您的这款手机的相机高达2000万像素，打印出来后清晰度非常高，所以建议您可以买个我们的蓝牙传输的微型照片打印机，特别适合家庭使用，我帮您打印一张，您可以感受一下。”

（进行微型照片打印机的交叉销售）

上述情景对白里面通过上堆提问，了解客户购买产品背后的动机，不仅满足了客户的直接需求，还非常自然地进行了其他产品的交叉销售。需要注意的是，一般在交叉销售的上堆提问中，很少针对更大范畴进行提问，而是针对购买动机进行提问。

㏞ 多用引导成交的问题

相比电话销售，门店销售因为和客户有面对面沟通的机会，所以更加容易通过引导成交的问题来促成交易，甚至在一次销售过程中，会使用很多次引导成交的提问。

在本章中，我们介绍过柔性的引导成交的问题，在门店销售中我们不仅要懂得柔性的引导成交技巧，还需要掌握一些适度给客户压力的引导成交的问题，这是门店现场销售中极其重要的步骤和技巧。

我们根据给客户的压力大小，总结出了一般在门店销售中用到的引导成交的几类问题。



◆ 假设型引导成交的问题

假设型引导成交的问题，是基于假设客户要购买，然后询问后继购买动作，而且这种后继购买动作往往不仅仅是直接付钱或刷卡，还包括一些购买之后的细节问题的确认。

- “您有某某银行的信用卡吗？一会儿可以打折的。”
- “您看中的白色款的，未必有货，我帮您去看看吧？”
- “您有我们公司的会员卡吗？可以享受额外的 95 折。”
- “如果您买了这个产品，我可以帮您申请送个礼品，您过来挑选一下吧？”
- “不过这个优惠必须本人参加，您带身份证了吗？”

◆ 选择型引导成交的问题

有时候选择型引导成交的问题和假设型引导成交的问题存在一定的相似度，但选择性引导成交的问题，一般针对产品细节或购买行为进行二选一的选择设计。

- “您看是一会儿您自己提货还是我安排免费配送给您？”
- “您更喜欢红色的还是黑色的？”
- “您是刷卡还是现金？”
- “您想要流量多的套餐还是通话分钟数多的套餐呢？”
- “您看是周二给您发货还是周末发货？”

◆ 压力型引导成交的问题

如果说假设型和选择型引导成交的问题是柔性的引导成交问题，那么压力型引导成交的问题，顾名思义容易给客户更大的压力。在门店销售中，销售人员可以先用柔性引导成交问题进行第一次引导成交，如果客户犹豫，销售人员应该积极总结产品给客户带来的利益和好处，再次引导成交。而再次引导成交的时候，可以适当用一些压力型引导成交的问题。

压力型引导成交的问题，可以是给客户时间上的压力，也可以是价格、产品上的压力，常见的压力型引导成交的问题包括：

- “如果您现在不决定，那这部手机我就先给刚才的那位先生预留了，他也想要。其实我建议您还是马上购买，真的很划算，您说呢？”

- “这个优惠今天是最后一天了，如果您明天再来，价格将上调 10%，要不您还是今天购买吧？”
- “现在离我们下班还有十分钟了，您要再不决定的话，只能以后又来了。您也不希望今天白来一趟吧？要不我还是去帮您开单吧？”
- “您看我也给您介绍了一个小时了，要不你就先交定金吧？”

需要补充说明的是，压力型引导成交的问题可能有时候会让客户觉得不舒服，甚至觉得强迫甚至威胁的感觉，这时候需要销售人员配合以更强的亲和力和温和的语音语调。

◆ 空白订单型引导成交的问题

有时候很多客户没有流露出决定购买的意思，但销售人员就直接在订单或系统中开始填写客户的资料，或者引导客户直接进行交易，在过程中询问交易或填单的相关问题。

- “先生，您看我送货地址怎么填？”
- “您需要单独购买售后服务吗？”



本节小结

门店销售的提问技巧有很多，而本节主要帮销售人员总结了较为重要的提问领域。

首先，我们要善于通过提问来试探客户的购买意向，毕竟在门店销售中有很多客户是纯粹的闲逛型客户。如果销售人员寻找到了错误的目标客户，不单单浪费了时间，更容易让销售人员错过真正的目标客户。

其次，我们要善于通过上堆提问来创造更多的商机。通过上堆提问不单单能够关注到客户的购买动机，进行针对性的产品营销，还能够从动机中找到其他产品的交叉销售的机会，目的是提高每个客户的单客价。

最后，绩效优秀的门店销售人员总是善于通过提问来进行成交的引导，甚至在一次销售中会使用这种引导成交的提问多达 3~4 次，只不过在引导成交的过程中，我们需要张弛有度，而不是把客户吓跑了。

第4节 大订单销售中的SPIN问题设计

除了门店销售与电话销售，很多销售人员从事的可能是大客户销售或者大订单销售，这类销售往往销售周期较长，需要和客户有多次沟通才能完成最终的销售工作。

在一般的门店销售和电话销售中，售卖的产品金额不大，称为小订单销售；相比而言，在很多复杂产品、集团销售或大型项目销售中，销售金额巨大，称为大订单销售。在大订单销售过程中，存在着很多和小订单差别迥异的地方。很多在小订单销售中行之有效的提问技巧，如果直接照搬到大订单销售中来，可能收效甚微，甚至会适得其反。要想厘清大订单销售和小订单销售的提问差别，首先我们要理解两者在销售方法和流程上的差别。

我有一位朋友一直在给银行提供综合业务系统的整体解决方案的销售，其销售范围包括给银行提供专业的电脑设备、核心的业务交易系统、后台数据库系统等整套解决方案。他告诉我，他从业8年，真正成交的销售单数不到20张，平均下来一个销售项目销售周期将近半年，但平均每张订单的销售额在500万元以上。在如此巨大的采购金额下，在如此漫长的销售周期中，客户的消费心理会发生变化，客户的需求会发生变化，甚至最可怕的是客户的最高决策人都会发生变化。他抱怨说，经常在拜访客户时，很多次重要会谈都是在最高决策者缺席的情况下进行的。

因为销售周期较长、销售金额大，所以我的朋友告诉我，很多次他在客户面前做了极其精彩的业务呈现和回报，客户也听得异常感兴趣甚至兴奋不已。但下次和客户再次见面的时候，客户却又恢复到原来的理性和冷静状态了，这和小订单销售差别巨大。很多时候，在小订单销售中，客户容易被销售人员“忽悠”后产生消费冲动，最终发生购买行为，而这种事情在大订单销售中非常罕见。

另外，在这么漫长的销售周期中，决定最终购买的决策者可能不是一个客户，而是一群客户，即客户的决策链上的所有人。而当一群人做决定的时候，感性冲动的因素又会大幅度下降，相反，理性评估的因素却会大幅度提升。同时，销售人员需要打动一群决策者，这就需要销售人员懂得满足决策链上的不同人的需求，

包括公司主管、采购部、财务部、行政部、市场部、技术部等。

总而言之，大订单的销售相比小订单销售，存在着金额大、周期长、决策链多元化和客户需求复杂等诸多差异性。

需要补充说明的是，什么样才算大订单，什么样又算小订单呢？

其实大订单和小订单之间很难有量化的界定标准，一般会按照采购金额的大小来判断，但又没有明确的金额界限来准确区分两者，所以分辨大订单和小订单很多时候还需要根据周期长短、决策链和客户需求等维度来做综合判断。

▮ 大订单销售提问的特点

因为在大订单销售中存在着上述的一些特性，销售人员在大订单销售的提问中不能完全照搬门店销售的提问方法，甚至在有些场合中，门店销售的提问方法在大订单销售中会起到负面作用。总体而言，在开展大订单销售时我们应该注意以下几个方面。

◆ 引导成交的提问技巧作用不大

在小订单销售中，销售人员经常通过引导成交的收场技巧来压缩交易时间，甚至迫使对方做决定，但这种做法在大订单销售中要谨慎，因为可能不仅没有作用，还会适得其反。

因为在大订单销售中，客户往往是多人做决策，而且专业度往往偏高，大量使用引导成交的收场技巧，很容易引发客户的反感甚至抵触心理。这种引导成交语言技巧，如果过多使用，容易导致客户反感之后损伤客户关系，这在大订单销售中将是致命的负面影响。

美国著名的销售咨询、培训和研究机构 **Huthwaite** 公司在这个领域做过一个有趣的销售观察：它跟踪观察了 190 笔大订单销售，来比较高频率使用引导成交话术的销售（每次交易平均使用 5.8 次）和低频率使用引导成交话术的销售（每次交易平均使用 1.4 次）的成功率，发现高频率使用的成交概率只有 36.6%，而低频率使用的成交概率却高达 70%，具体如图 6-1 所示。

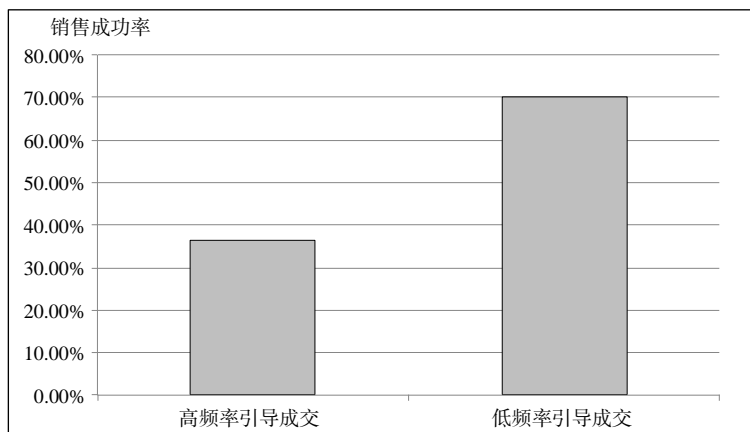


图 6-1 高频率和低频率使用引导成交话术的销售成功率对比

对上图数据的分析，我们并不是意在强调在大单销售中应该减少销售的成交引导，但需要注意的是，高频率的成交引导在大单销售中的作用不太明显，甚至有负面作用。

◆ 采用开放式还是封闭式问题没有必然影响

在电话销售中，我们建议销售人员在打电话之前对客户资料做分析，在提问的过程中，销售人员应该以封闭式问题为主，从而更多地获得客户承诺。在门店销售中，也同样需要在开场时多用封闭式问题从而让客户比较轻松地回答问题。

但是在大订单销售中，销售人员会因为不同的销售风格，选择不同风格的销售问题，但并没有统计表明在大订单销售中，开放式或封闭式问题哪种会更加影响最终的销售结果。因为在大订单销售中，一般而言客户关系还比较融洽，所以无论是开放式问题还是封闭式问题，只要能够有正确的提问方向，客户一般来说还是比较愿意配合回答的，所以提问的内容比提问的形式更加重要，这和电话销售以及门店销售有比较明显的差别。

◆ 提问挖掘需求时，深度比广度更重要

在小订单销售中，我们经常会收集到客户各种各样的需求，这类需求往往对最后的成交有很大影响，哪怕很多需求只是隐藏需求。但是在大订单销售中，销售人员收集到了需求之后，可能下次拜访已经在几周以后，客户对于之前的潜在需求可能已经没有太强烈的感知了，于是这些需求对于最终促成交易帮助不大。

作为销售培训讲师，我接触过各行各业的销售人员，但在大客户销售中，我发现了一个普遍现象，就是很多销售人员对客户的行业发展、公司业务以及客户的需求场景缺乏深刻和深入的了解，很多销售人员只是浮于表面地探寻需求，这往往比较致命。与此相反的是，很多优秀的销售人员往往比较专业，这种专业度不仅仅体现在对自身业务的了解，更多地反映在对客户业务的了解和洞察。

总之，在大订单销售中，我们经常需要深度地挖掘客户的需求，有时候甚至需要将客户的需求问题放大，变成更加严重的问题，从而让客户印象深刻。所以在在大订单销售中，需求挖掘的深度往往比广度和数量更加重要，更能够引导和刺激客户购买。

▮ SPIN提问模式、隐藏需求和明确需求

在大订单销售领域，美国著名的销售咨询、培训和研究机构 Huthwaite 公司的创始人尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）于 20 世纪 80 年代带领一队研究小组分析了 35 000 多个销售实例，历时 14 年，耗资过百万美元，横跨 23 个国家及地区并覆盖 27 个行业，最后研发出了大订单销售的一套提问理论：SPIN 提问模式。

SPIN 提问模式由四类问题构成：

- 背景问题（Situation Question）。
- 难点问题（Problem Question）。
- 暗示问题（Implication Question）。
- 示益问题（Need-Payoff Question）。

SPIN 提问模式，几乎是所有大客户销售人员都被培训过的提问技巧，但很多人依旧对 SPIN 存在很多误解。SPIN 提问模式的基本思路是：通过了解客户的基本背景信息（背景问题），销售人员应该找到客户的需求（难点问题），这些需求一般而言就是客户存在的问题，但这类需求一般都是隐藏需求；营销人员此时应该把客户的隐藏需求放大（暗示问题），让客户意识到问题的严重性之后，再提出交易承诺（示益问题），最终完成销售。

在详细说明 SPIN 提问模式之前，我们首先应该理解隐藏需求和明确需求的关系。所谓隐藏需求，一般是客户对困难、问题、不满的一种陈述，如“我的手机拍照功能不是太好”。而明确需求，则是客户对愿望和需求的具体陈述，如“我正在考虑换部新手机”。

在小订单销售中，销售人员一般挖掘到客户的隐藏需求就能够对交易促成有很大影响。Huthwaite 公司跟踪调查了 646 笔小订单销售，计算在每次销售中销售人员挖掘到了多少个客户的隐藏需求，并分析其和销售成功率的关联影响。统计结果发现，成功销售比不成功的销售挖掘到的隐藏需求多出 1 倍多，具体如图 6-2 所示。

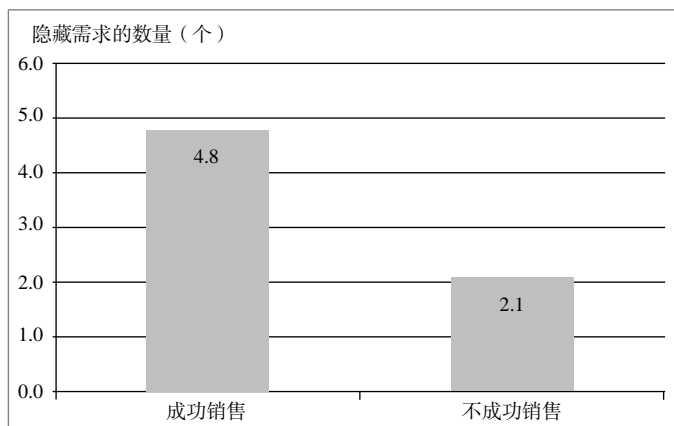


图 6-2 小订单销售中成功销售与不成功销售隐藏需求挖掘数量对比

通过图 6-2 我们很容易得出一个结论：在小订单销售中，销售人员应该多挖掘客户的隐藏需求，也就是多去了解客户的各种抱怨与不满，这对最终交易的促成有直接帮助。

但是上述结论在大订单销售中却不适用。统计发现，在大订单销售中，挖掘到隐藏需求的数量和最终的成功与否没有太多关联。但是在大订单销售中发现，如果销售人员能够挖掘到更多的明确需求，对销售的成功有直接的帮助。

从这个角度来说，SPIN 提问模式首先是通过难点问题找到客户的隐藏需求，再通过暗示问题将隐藏需求变成明确需求之后，最终来提高销售成功率。我们通过以下销售情景对白来简要说明一下 SPIN 的提问模式，该销售情景假设的背景是一位专门进行办公自动化系统软件销售的人员，向客户进行公司自动化办公 OA 系统销售的场景。

销售人员：“李总，我留意到贵公司现在好像一直在通过邮件的方式进行公文流转和审批，是这样的吗？”（背景问题）

李总：“是啊。”

销售人员：“那这种方式贵公司用了多久了呢？”（背景问题）

李总：“从公司成立到现在，五年多了，我们一直用这样的方式进行内部沟通。”

销售人员：“公司平时和外部沟通也都是用邮件吗？”（背景问题）

李总：“是啊，所以我们每天收发的邮件非常多。”

销售人员：“怪不得您总是比较忙，那每天这么多邮件要处理，您感觉处理起来会不会有点混乱呢？”（难点问题）

李总：“是有一点儿，不过习惯了就好。”

销售人员：“是的。那如果是公司的一些重要公文邮件，为了避免遗漏或错过，您平时是自己特别去留意处理？还是说会让下属提醒一下您？”（背景问题）

李总：“你说的没错，一些重要请示，我一般会让员工发完邮件后再电话提醒我。”

销售人员：“这样的做法，确实效率不高啊，您说呢？”（难点问题）

李总：“这样确实效率偏低，好在大家也习惯了。”

销售人员：“我理解，但其实如果仅仅是您一个人的邮件还好，但整个公司的公文流转如果都需要这样电话提醒，确实也非常不方便，我听说您的同事和员工平时也有不少这方面的抱怨吧？”（暗示问题）

李总：“嗯，是的。”（沉思中……）

销售人员：“前几天，我拜访隔壁的×企业时，他们的情况和贵公司很像，都是依赖邮件进行公文流转，但是他们公司的领导告诉我，有时候涉及多部门的公文审批，就非常麻烦了，甚至一个简单的事情需要发起部门来回发很多封邮件给不同的部门，贵公司也存在这样的问题吗？”（难点问题）

李总：“这个问题我们也存在。”

销售人员：“是啊，有时候因为这样的问题，让一些重要的工作效率变低，影响还挺大的。之前我听市场部说，两周前有个急迫的市场营销计划，就是因为审批太慢，导致错过了一些营销机会，他们向您反映过这个问题吗？”（暗示问题）

李总：“是的，这件事情我也知道，确实挺头疼的。”

销售人员：“所以贵公司也是希望能够提高办公效率，尤其包括一些多部门审批流程的效率，是这样吗？”（示益问题）

李总：“嗯，可以这么说。你有什么建议呢？”



销售人员：“其实我昨天拜访×企业后，他们的情况和贵公司类似，我是建议他们使用专业强大的自动化办公软件来解决这样的问题，他们领导觉得非常有必要，贵公司也可以考虑一下。”

李总：“好的，那你再调研一下我们公司的具体情况，做个方案吧。”

销售人员：“好的，那我这周在贵公司先做个进一步的调研，了解一下大家的想法，然后做好方案，下周二来拜访您，您看如何？”

李总：“好的。”

通过上述的情景对白，我们可以大概地了解 SPIN 的提问思路，就是了解到客户的各种问题与抱怨（潜在需求）后，进行适度的引导，让客户意识到问题的严重性，将客户的潜在需求引导成为明确需求之后，再做进一步的产品价值呈现。需要说明的是，SPIN 的提问模式是美国的咨询团队研发的，我们在应用的时候不要邯郸学步，毕竟东西方存在着不小的文化和表达习惯差异。本节将为读者阐述 SPIN 的提问技巧在应用过程中要注意的关键问题。

▮ 背景问题（Situation Question）的组织

所谓背景问题，顾名思义就是和销售背景有关的问题，这些问题主要是关于客户现状的信息、数据和事实，以及客户所在行业、客户竞争对手或其他的相关背景信息的问题。

作为销售人员，我们自然希望通过背景信息的收集和提问更加全面和系统地了解客户，因为只有通过这种深度的了解，我们才能从中发现客户可能存在的需求，所以背景问题往往是潜在需求的起点。

- “贵公司一年的销售额大约是多少？”
- “贵公司有多少员工？”
- “贵公司每年需要招聘多少新员工？”
- “贵公司的组织框架大概是什么样的？”
- “贵公司在本行业中主要的竞争对手是谁？”
- “贵公司的利润率大约是多少？”
- “贵公司之前对这类产品的采购流程是怎样的？”
- “在这方面，贵公司目前的处理流程是什么？”
- “贵公司之前采购了多少台这种设备？”

- “这种机器贵公司已经使用了多少年？”
- “这次的项目，贵公司的预算大约是多少？”
- “在这方面，贵公司一年大概需要投入多少资金？”

上述问题都是背景问题，可谓林林总总，包罗万象。销售人员之所以会问背景问题，自然是希望更全面地了解客户和销售项目的相关背景信息，但也正是因为如此，大订单销售中的销售人员一定要谨慎使用背景问题，因为：

背景问题对客户没有太大帮助！

几乎所有的背景问题，都是销售人员提出来帮助自己了解客户信息的，这些问题往往对销售人员有巨大作用，但对客户而言，却毫无价值，因为客户都是在告知销售人员一些他早就知道的信息。太多的背景问题提出之后，客户甚至会有强烈的被盘问的感觉。很多失败的销售提问中，背景问题往往使用较多，甚至被滥用。所以在背景问题提问的过程中，销售人员应该注意以下几个方面。

◆ 大部分的背景问题应该在平时收集

在大订单销售中，销售人员往往需要全方位、高频率地接触客户，所以大部分的背景问题应该在平时和客户的闲谈中或者通过其他渠道去收集。例如，销售人员在拜访客户中的底层员工时，就应该多和客户聊天，虽然这些人对于销售的产品没有最终决策权，但他们能够帮助销售人员多了解客户信息。

而销售人员在拜访关键客户时，则要适度减少背景问题的提问，因为询问过多的背景问题只会让客户觉得你对他们公司了解不够，影响你在客户心目中的专业度。

◆ 背景问题应该设计得更容易让对方回答

当销售人员在提出背景问题后，自然希望客户能够有效地回答问题，最终帮助销售人员收集信息、了解需求。但在很多销售情景中，销售人员问完背景问题后，客户可能事与愿违地做无效回答。为了让背景问题更加有效，销售人员应该注意以下几个方面。

首先，背景问题应该在良好的沟通氛围下逐渐展开。贸然针对对方的背景进行提问，尤其涉及一些敏感信息时，往往会让对方有防备心理，使得提问效果大打折扣。销售人员可以通过合理的寒暄、必要的赞美，让沟通氛围变得比较轻松融洽；也可以利用“请教”的姿态，在满足对方好为人师的心理诉求下，再进行

背景问题的提问；还可以在提问之初，告知对客户有利的提问目的，让客户更加愿意配合。

其次，背景问题可以从易到难地展开和设计，尤其如果和客户关系一般，可以使用从封闭式问题到开放式问题、从小要求到大要求等问题设计思路。

最后，间接式提问是背景问题提问时的一种有效方法。有些背景问题可能涉及客户的隐私甚至商业机密，直接提问可能会引发客户的反感或抵触情绪。通过间接式提问，迂回地了解客户信息就显得尤其有必要。

上述技巧在前面的章节中都有所阐述，尤其在第 3 章中都有针对性的技巧介绍。

◆ 销售人员应该有目标有选择地提出少量背景问题

在拜访客户时，背景问题应该少问，但不是不问。成功的销售人员会问针对性的背景问题，而不是宽泛的背景问题，那么应该问什么类型的背景问题呢？

在大客户销售提问实践中按照 SPIN 的逻辑来提问，会依次问到客户背景问题、难点问题、暗示问题和示益问题，虽然可以灵活地调整四类问题的顺序，但毫无疑问整体提问的逻辑还是应该按照 SPIN 的顺序展开。但在销售前进行准备时，并不能按照 SPIN 的提问顺序来准备，而是应该根据结果导向思维来进行逆向问题设计（见图 6-3）。

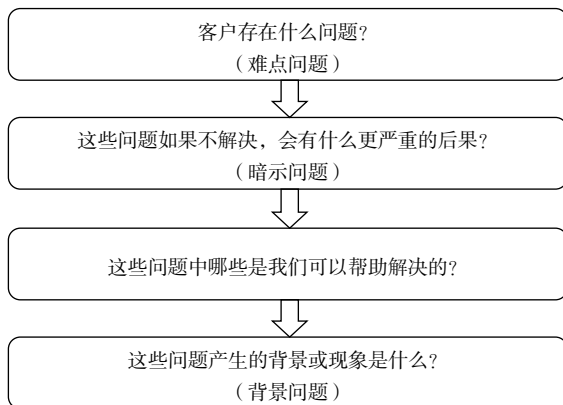


图 6-3 大订单销售提问准备逻辑

根据图 6-3，我们可以发现，所谓针对性的询问背景问题，往往是根据事先的提问布局来进行的。销售人员需要事先设计好准备挖掘客户哪方面的问题（难

点问题)，这些难点问题不能盲目进行，而是应该根据销售人员能提供的产品的优劣势来设计的。

销售人员的产品相比竞争对手的优势领域或功能，我们应该事先评估，而这些功能所能帮助客户解决的问题，自然就是我们提问难点问题的重点方向。这个方向一旦确定，客户这些问题产生的背景和信息，自然就是针对性的背景问题。

▮ 难点问题（Problem Question）的设计

背景问题是针对客户背景信息来提问的，对客户价值不大，更无法帮客户解决问题，很多时候背景问题只是帮助销售人员做销售铺垫。客户真正需要的是销售人员帮他解决问题，所以我们需要进行难点问题的提问。

所谓难点问题，主要就是针对客户存在的问题、不满、抱怨和困难进行提问，引导客户说出隐藏需求，常见的难点问题包括：

- “您对现在的产品/方法是否满意？”
- “你觉得您现在的产品/方法有什么缺陷？”
- “有没有考虑过现有的产品/方法在……方面的问题呢？”
- “在业务高峰期，现在的产品/方法是不是存在着……方面的问题呢？”
- “我听说之前我们的产品/方法出过……问题是吧？”

总体来说，有经验的成功销售人员会问少量的背景问题，然后开始询问更多的难点问题。研究发现，相对背景问题而言，难点问题和成功销售的联系更加紧密，也就是说难点问题越多，销售成功的机会越多，在小订单销售中尤其如此。

需要说明的是，难点问题对大订单的销售帮助，不如对小订单的销售帮助大。因为难点问题只是挖掘到了客户的隐藏需求。在前文中我们提到过，在大订单销售中隐藏需求的挖掘对销售成功的帮助不大，因为大订单销售往往金额大、决策人多而且更加理性，而隐藏需求往往只是描绘了客户的抱怨与不满，这是客户所谓的小问题。

在大订单销售中，既然难点问题对客户的帮助不大，那我们为什么还要问呢？难点问题其实是帮助我们寻找客户的不满和抱怨，这些是隐藏需求。虽然隐藏需求对于大订单销售的帮助不是很明显，但是隐藏需求是明确需求的开始。所以，难点问题是帮助销售人员引导出客户明确需求的基础，是需求挖掘的开始，是帮助销售人员与客户深入沟通的“罗盘”。



但特别需要提醒销售人员的是，在难点问题提问时，要注意东西方文化差异。SPIN 的提问体系是由美国的 Huthwaite 公司提出的，西方人在沟通时相比东方人更加直接，所以销售人员在进行难点问题提问时，客户往往也比较能接受。但是在东方文化中，直接寻找对方的问题或困难，往往会遭遇尴尬甚至困境，想象一下，你的客户会正面回答以下难点问题吗？

- “李总，您觉得贵公司在人员招聘时有什么困难？”
- “您觉得您的员工的工作效率怎么样？”
- “您对您现在的办公系统满意吗？”
- “胡总，您觉得贵公司的电脑系统运行过程中速度慢吗？”

面对难点问题，按照东方人的语言习惯，对方很有可能回答“没问题”“挺好的”，毕竟在东方人尤其是中国人的文化意识中，不是太愿意坦承自己有问题。所以销售人员如果希望难点问题的提问效果更好，希望客户更高概率地承认自己的问题，那在提问设计时可以运用以下方法：

- 难点问题提问时尽量建立在双方信任的基础上。
- 难点问题提问时可以考虑使用投射提问法（参见第 4 章），或者改变提问的角度。
- 尽量将问题情景化和具体化。

▮ 暗示问题（Implication Question）的使用

很多销售人员在面对大订单销售中的客户时，都能充分地运用背景问题了解客户信息，使用难点问题寻找客户的痛点。但令人遗憾的是，很多销售人员的提问也仅仅停留于此。在小订单销售中，如果销售人员能够找到客户的需求，通过难点问题基本上就能够更高效地引导客户成交，但在大订单销售中难点问题的作用比较有限。我们来看下面的停留在难点问题的大订单销售沟通对白。

销售人员：“李总，你们银行目前还是用传统喷墨打印机，对吗？”（背景问题）

李总：“是啊，已经用了四五年了。”

销售人员：“那打印速度怎么样？尤其是需要打印大量单据与凭证的时候。”（难点问题）

李总：“嗯，确实速度不怎么样。”（隐藏需求）

销售人员：“其实我建议您使用我们公司最新的高速打印机来解决这个问题。”

李总：“那什么价格呢？”

销售人员：“一台高速打印机的售价大约是人民币 12 000 元，你们大概需要 4 台。”

李总：“（惊讶）我就为了让打印速度快点，就要花将近 5 万元！算了吧。”

从上述对白我们会发现，因为大订单销售需要客户支出较高的费用，我们如果只是根据难点问题来帮助客户总结产品价值，那么价值和价格的等式势必不平衡（见图 6-4）。

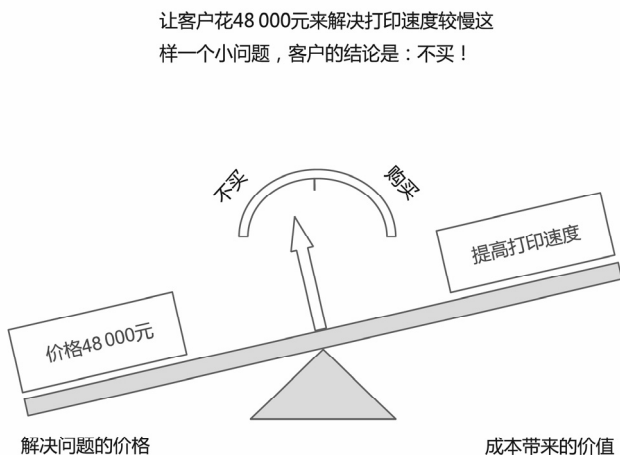


图 6-4 失败的价值价格等式

在大订单销售中，因为客户付出的成本远远高于小订单销售，如果带来的价值仅仅是隐藏需求暴露出的小问题，客户会觉得价格太高，不值得购买。在大订单销售中，因为你需要客户付出更高的成本，所以势必也需要带来更多更大的价值，而这种价值的体现，就在于帮助客户解决了更多更严重的问题。

所以，暗示问题实际上就是将难点问题所挖掘到的客户隐藏需求（小问题）放大，放大到客户愿意马上付诸行动去改善或者购买。我们来看看暗示问题是如何提问和引导客户的。

销售人员：“李总，你们银行目前还是用传统喷墨打印机，对吗？”（背景问题）

李总：“是啊，已经用了四五年了。”



销售人员：“那打印速度怎么样？尤其是需要打印大量单据与凭证的时候。”
(难点问题)

李总：“嗯，确实速度不怎么样。”(隐藏需求)

销售人员：“这确实挺麻烦的，我们一般都是在什么时候需要打印大量的单据或凭证呢？”(背景问题)

李总：“最常见的是一些月底结账或者出报表的时候打印。”

销售人员：“那我们的员工月底经常需要加班来完成这些工作，是吗？”(暗示问题)

李总：“是的，他们月底总是特别忙，挺不容易的。”

销售人员：“是啊，员工月底总是加班，一方面增加公司的人工成本，另一方面还容易让员工加班产生负面情绪，你说呢？”(暗示问题)

李总：“这个确实是。”

销售人员：“另外你们现在的打印机好像用了挺久，一旦连续工作时，故障率怎么样呢？”(暗示问题)

李总：“基本上每隔一两个月就会坏一次。”

销售人员：“如果月底打印机突然坏了，对我们的工作有很大影响吗？”(示益问题)

李总：“影响非常大啊，花钱修还是小事，关键是影响工作进度。像上个月月底坏了一次，维修花了将近一千元，然后耽误了大半天，最后让员工额外加班才把工作做完。”

销售人员：“李总，确实如此，一台质量稳定的高速打印机，这对我们这样的部门来说还是挺重要的吧？”(示益问题)

李总：“那是的！确实有必要考虑更换一台新的打印机了。”

销售人员：“是的。如果花点儿钱购买一台新的高速打印机，既能节约维修成本，同时也能提升工作效率，也不会影响工作进度，员工加班时长也能减少，确实还是不错的，您说呢？”(示益问题)

李总：“是啊，我也这么想。那你们新的高速打印机什么价格呢？”

销售人员：“据我所知，你们之前购买的4台打印机，每台也差不多13500元，而现在一台新高速打印机的售价大约是人民币12000元，比你们之前买的价格还低，但性能指标强太多了。”

李总：“真的吗？那确实不贵。”

上述是一个典型的利用暗示问题去放大客户问题的沟通过程，在引导客户付出购买成本之前，让整个价值价格的天平更加倾斜于购买的方向（见图 6-5）。

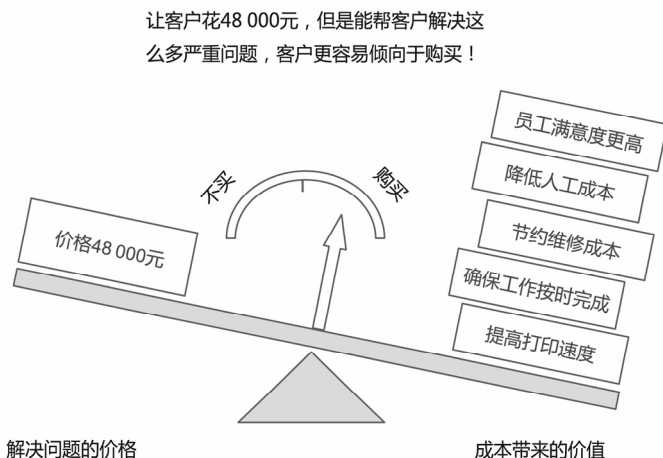


图 6-5 成功的价值价格等式

在大订单销售中，暗示问题通过将客户的问题放大，从而将隐藏需求转变为明确需求，最后提升销售的成功概率。不过暗示问题在使用的时候，要注意以下两个方面。

暗示问题虽然是将对方的问题通过多个维度进行放大，但是销售人员必须清晰明确一个核心问题：对方是不是负责解决这些问题的人？

拿上面的向李总推销高速打印机的案例来说，如果李总只是一位技术主管，而销售人员却告诉他“购买新机器可以降低人工成本”，李总会感兴趣吗？答案多半是否定的，因为李总很可能不关心人工成本，而更关心机器的稳定性。

那暗示问题对谁更有效呢？

一般来说，暗示问题对高层决策者的作用更大，因为这类决策者看问题的视角更加全面和深刻，更加能够理解这些问题带来的全面深刻的影响。更有甚者，很多问题最终无法解决的时候，还需要高层决策者去做协调。但如果销售人员面对的客户不是所谓的高层决策者时，那么在放大客户问题的过程中，就需要做换位思考，认真想想对方对哪些方面的问题更加敏感，或者哪些方面的问题如果不解决，对方会更痛苦。多从这些方面入手，暗示问题的效果才会更好。



暗示问题是将对方的痛苦放大的问题，所以有可能让对方感觉到不舒服。尤其中国人比较好面子，如果直接询问暗示问题，很容易使对方反感，尤其在销售人员和客户的关系一般的情况下。如何来降低暗示问题对对方造成的负面影响呢？

销售人员在使用暗示问题时，可以用投射提问法。所谓投射提问法，是在提问中将当事人抽离出来，让他对其他类似事件或者人物进行评价，而非对自己进行评价，让对方以第三者的角度来回答问题。投射提问法具体包括改变评价主体和改变事件主体这两种方法，这在前面的章节有过详细阐述。

- 销售人员：“那我们的员工月底经常需要加班来完成这些工作，是吗？”
- 销售人员：“员工月底总是加班，一方面增加公司的人工成本，另一方面还容易让员工加班产生负面情绪，你说呢？”

在上述情景中，销售人员问了以上两个暗示问题。这两个问题可能会因为在放大客户问题时，让客户不舒服，导致他不愿意正面回答甚至给出无效回答。如果我们用投射提问法，或多或少能够降低这种不舒服的感觉。

原问题：“那我们的员工月底经常需要加班来完成这些工作，是吗？”

改进：“我听贵公司的同事说，员工月底经常需要加班来完成这些工作，是吗？”（改变评价主体）

原问题：“员工月底总是加班，一方面增加公司的人工成本，另一方面还容易让员工加班产生负面情绪，你说呢？”

改进一：“员工月底总是加班，一方面增加了公司的人工成本，另一方面我还听说有不少员工还有些负面情绪，他们和您反映过这个问题吗？”（改变评价主体）

改进二：“员工月底加班，确实挺麻烦的。我有个朋友也是银行的主管，说让员工加班，员工总是有很多负面情绪，贵公司是不是也会这样啊？”（改变事件主体）

当然暗示问题给对方造成的不舒服很难完全避免，毕竟当客户感觉到了不舒服、察觉到了问题，销售人员才有更多的机会，这时销售人员可以迅速地进行 SPIN 提问模式中的最后一类示益问题的提问。

▮ 示益问题（Need-Payoff Question）的作用

所谓示益问题，也称需求满足问题，是将客户的隐藏需求转变为明确需求的问题。传统的销售人员在挖掘到客户的需求之后，往往喜欢直接将产品或解决方案告诉对方，例如“我们公司有高速打印机可以满足你的要求，我们的打印机性能稳定、质量可靠，而且价格方面还有一定的优惠”。

直接将解决问题的方案告诉客户，这样似乎看起来更加简单也更加直接，那为什么还要提出示益问题呢？

在大订单销售过程中，销售人员可能会提出非常完美的解决方案，但再完美的解决方案也无法满足客户所有的需求，解决客户所有的问题。当销售人员提出能够帮客户解决问题的时候，出于客户和销售人员天然的利益对立的角色立场，很多客户比较容易在销售的解决方案中进行“挑刺”，提出质疑，甚至本能地反驳。

“谁也无法说服他人改变。我们每个人都守着一扇只能从内开启的改变之门”（美国作家弗格森），这句话对销售人员和客户之间的关系写照尤其准确，客户其实都不愿意被销售人员所说服，而是更加喜欢被自己说服。

所以，示益问题的第一个作用是改变销售人员和客户的对立关系的立场，引导客户自己说出解决问题的意愿，这样能降低被拒绝的概率。在上述的高速打印机的销售情景对白中，就有3个典型的示益问题。

销售人员：“如果月底打印机突然坏了，对我们的工作有很大影响吗？”（示益问题）

李总：“影响非常大啊，花钱修还是小事，关键是影响工作进度。像上个月月底坏了一次，维修花了将近一千元，然后耽误了大半天，最后让员工额外加班才把工作做完。”

销售人员：“李总，确实如此，一台质量稳定的高速打印机，这对我们这样的部门来说还是挺重要的吧？”（示益问题）

李总：“那是的！确实有必要考虑更换一台新的打印机了。”

销售人员：“是的。如果花点儿钱购买一台新的高速打印机，既能节约维修成本，同时也能提升工作效率，也不会影响工作进度，员工加班时长也能减少，确实还是不错的，您说呢？”（示益问题）



李总：“是啊，我也这么想。那你们新的高速打印机什么价格呢？”

通过上述对白，我们发现示益问题有时候就是“明知故问”，让客户说出解决问题的意义和价值，改变销售人员和客户之间的对立关系。常见的示益问题的句型包括：

- “解决这个问题对您来说，很重要吗？”
- “您为什么特别想解决这方面的问题？”
- “您为什么这么着急解决这方面的问题？”
- “如果……问题出现了，对您有什么影响吗？”
- “这个解决办法对其他方面还有什么帮助吗？”
- “如果我们能做到……那能带来什么好处？”
- “其实你也是想……是吧？”
- “你是希望能解决……方面的问题，是吗？”

通过示益问题，除了让客户自己说出解决问题的意愿和想法之外，**第二个作用是改变客户的立场，让客户帮助你进行内部销售。**

在小订单销售中，销售人员可以通过各种技巧让客户信服并马上产生购买行为，但是在大订单销售中，这种情况几乎不存在。在大订单销售中，客户往往是多人做决策，即有所谓的决策机构。所以，在大订单销售中，有个残酷的现实就是，即便销售人员说服了当下的客户，但当客户要回去内部讨论的时候，销售人员往往是不在现场的。而在客户内部决策机构的讨论中，销售人员是否有一个内部支持者，是否有人能够在讨论时“帮你说好话”，是否能够让大多数人意识到解决问题的必要性，对影响客户是否最终购买，就显得尤其重要。

从某个角度来说，大订单销售往往是由销售人员以及客户内部的支持者这两个角色完成的，甚至销售人员就像一个导演，而这个客户内部的支持者就像男主角。问题是客户内部支持者从哪里来呢？

在大订单销售中，当销售人员在拜访客户的时候，最后的销售目标往往可能不是让客户签署合同，而是让当下的客户变成你的内部支持者，而示益问题往往就是帮助销售人员实现这一目标的问句。

示益问题往往都是让客户承认解决问题的必要性或者重要性，甚至引导客户给出解决问题的承诺，这种承诺会引发客户的“承诺和一致”法则，最终改变客户的立场，变成你的内部支持者。

- “解决这个问题对您来说，很重要吗？”
- “您是希望能解决……方面的问题，是吗？”

试想一下，当你的客户面对上述两个示益问题给出了肯定性的回答，甚至滔滔不绝地强调解决这个问题的重要性后，在参加公司内部的讨论会时，当其他部门质疑是否有必要花钱去解决这个问题时，你的客户基于“承诺和一致”法则，会给出什么样的意见和立场？多半是努力地去说服其同事，这就是你的内部销售人员。

示益问题不仅仅是让客户承认解决问题的必要性或者重要性，有些示益问题能够让客户主动谈到解决问题的意义、目的和紧迫性，改变客户的立场，从而降低销售风险。

- “您为什么特别想解决这方面的问题？”
- “您为什么这么着急要解决这方面的问题呢？”
- “这个解决办法对其他方面还有什么帮助吗？”

当销售人员“明知故问”地询问上述开放式问题时，其目的就是引导客户自己说出解决问题的意义、目的和紧迫性。这样提问的意义是什么呢？再试想一下，当本次拜访结束之后，你的客户多半需要带着你的产品或方案，去请示领导或进行内部讨论，而客户的领导多半会询问以下问题：

- “为什么要做这个项目呢？”
- “这个产品/方案有什么意义和价值呢？”
- “非要马上花钱来买这个产品吗？”

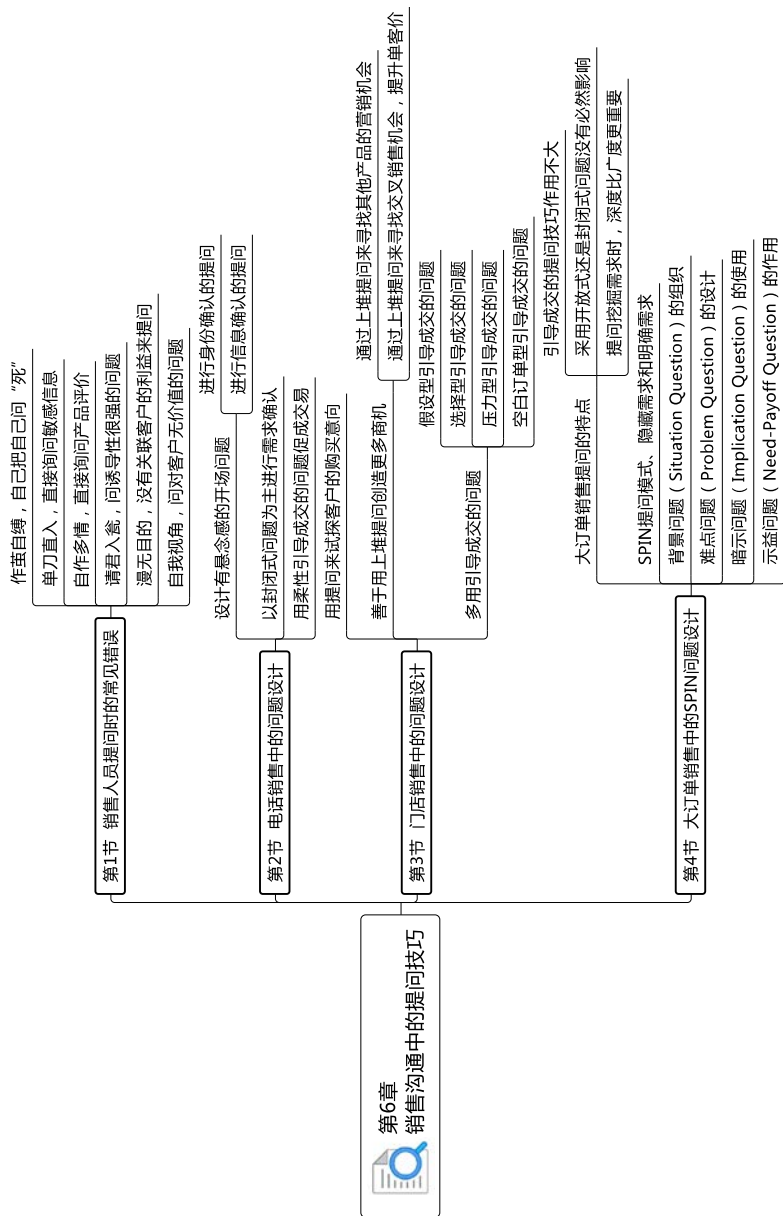
所以销售人员提前让客户思考和回答示益问题，很多时候就是提前做准备，当客户的领导问到对应的问题时，客户才能够帮我们全面准确地介绍清楚产品。



本节小结

大订单销售的 SPIN 提问技巧是所有大客户销售人员的必修课，也是过去几十年这个领域中最经典的理论方法。本节内容主要从应用的角度对 SPIN 进行深度阐述，毕竟 SPIN 的方法提出者是美国人，存在着东西方文化表达习惯的差异。另外，对于本节内容觉得难以消化的读者，建议先去阅读 SPIN 技巧相关的基础书籍，之后再阅读本节，才会有更多的心得体会与感悟。

本章思维导图



全书思维导图

